

2014年2月

第3卷 第2期

ISSN 2225-7209

本刊各篇評論均經匿名雙審通過

臺灣教育評論

月刊

Taiwan Educational Review Monthly

本期主題 大中小學校務會議的功能與運作

校務會議為各級學校討論與議決校務重大事項的會議，其在國民教育法、高級中學法、職業學校法、大學法中均有明文之規定，法律定位相當明確，乃是各級學校校務運作的重要機制。不過，有關校務會議的功能與運作也有不少爭議，值得共同關注與探究……



臺灣教育評論學會 出版

43301 台中市沙鹿區臺灣大道七段200號第二研究大樓402室

發行人

黃政傑（靜宜大學教育研究所講座教授）

總編輯

黃政傑（靜宜大學教育研究所講座教授）

副總編輯

鄭青青（靜宜大學教育研究所副教授）

2014年度編輯顧問（依姓氏筆劃排序）

王振輝（靜宜大學教育研究所教授）

李隆盛（國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系教授）

林明地（國立中正大學教育學研究所教授）

林新發（國立臺北教育大學教育經營與管理學系教授）

梁忠銘（國立臺東大學教育學系教授）

郭昭佑（國立政治大學教育學系教授）

陳伯璋（國立臺南大學教育學系講座教授）

游自達（國立臺中教育大學教育學系副教授）

黃秀霜（國立臺南大學校長）

2014年度編輯委員（依姓氏筆劃排序）

方志華（臺北市立教育大學學習與媒材設計學系副教授）

方德隆（國立高雄師範大學教育學系教授）

王金國（靜宜大學師資培育中心教授）

王為國（朝陽科技大學師資培育中心副教授）

王麗雲（國立臺灣師範大學教育學系副教授）

田耐青（國立臺北教育大學教育學系暨教育創新與評鑑碩士班副教授）

白亦方（國立東華大學課程設計與潛能開發學系教授兼教務長）

江志正（國立臺中教育大學教育學系副教授兼系主任）

成群豪（華梵大學總務處處秘書、國立臺南大學哲學博士）

李懿芳（國立臺灣師範大學工業教育學系教授）

吳麗君（國立臺北教育大學教育學系暨教育創新與評鑑碩士班教授）

林亞娟（中州科技大學通識教育中心助理教授）

胡茹萍（國立臺灣師範大學工業教育學系副教授）

高新建（國立臺灣師範大學教育學系教授）

張芬芬（臺北市立教育大學學習與媒材設計學系教授）

陳文彥（國立暨南國際大學教育政策與行政學系助理教授）

陳世聰（屏東縣長榮百合國小校長）

陳麗珠（國立高雄師範大學教育學系教授兼系主任）

陳麗華（臺北市立教育大學學習與媒材設計學系教授）

黃明月（國立臺灣師範大學社會教育系教授）

潘文福（國立東華大學教育行政與管理學系副教授）

潘慧玲（淡江大學教育政策與領導研究所教授）

鄭淑惠（國立臺灣師範大學教育學系暨教育政策與行政研究所助理教授）

輪值主編

游自達（國立臺中教育大學教育學系副教授）

江志正（國立臺中教育大學教育學系副教授兼系主任）

執行編輯

張淑惠（國立臺中教育大學教育學系課程與教學碩士班研究生）

文字編輯

蔡玉卿（臺灣教育評論學會行政助理）

黃柏傑（臺灣教育評論學會行政助理）

美術編輯

紀岳錡（臺中市大肚區山陽國小教師）

封面設計

劉宛莘（靜宜大學教學發展中心助理）

出版單位

臺灣教育評論學會

43301 臺中市沙鹿區臺灣大道7段200號

第二研究大樓415室

電話：04-26333588 FAX：04-26336101

聯絡人：蔡玉卿

E-mail：ateroffice@gmail.com

出版地

臺中市

翻譯或轉載本刊文章須取得本刊書面同意

Taiwan Educational Review Monthly

Vol. 3 No. 2, Feb. 1, 2014

Since November 1, 2011

Publisher

Hwang, Jenq-Jye (Chair Professor, Providence University)

Editor-in-Chief

Hwang, Jenq-Jye (Chair Professor, Providence University)

Deputy Editor

Cheng, Ching-Ching (Associate Professor, Providence University)

2014 Advisory Board

Chen, Po-Chang (Chair Professor, National University of Tainan)

Guo, Chao-Yu (Professor, National Chengchi University)

Huang, Hsiu-Shuang (President & Professor, National University of Tainan)

Lee, Lung-Sheng (Professor, National Taiwan Normal University)

Liang, Chung-Ming (Professor, National Taitung University)

Lin, Hsin-Fa (Professor, National Taipei University of Education)

Lin, Ming-Dih (Professor, National Chung Cheng University)

Wang, Cheng-Hui (Professor, Providence University)

Yiu, Tzu-Ta (Associate professor, National Taichung University of Education)

2014 Editorial Board

Chang, Fen-Fen (Professor, Taipei Municipal University of Education)

Chen, Li-Hua (Professor, Taipei Municipal University of Education)

Chen, Li-Ju (Professor, National Kaohsiung Normal University)

Chen, Shih-Tsung (Principal, Pingtung County Evergreen Lily Elementary School)

Chen, Wen-Yan (Assistant Professor, National Chi Nan University)

Cheng, Chun-Hao (Secretary & Assistant Professor, Huaan University)

Cheng, Shu-Huei (Assistant Professor, National Taiwan Normal University)

Chiang, Chih-Cheng (Associate professor & department head, National Taichung University of Education)

Fang, Chih-Hua (Associate Professor, Taipei Municipal University of Education)

Fang, Der-Long (Professor, National Kaohsiung Normal University)

Gau, Shin-Jiann (Professor, National Taiwan Normal University)

Hu, Ru-Ping (Associate Professor, National Taiwan Normal University)

Hwang, Ming-Yueh (Professor, National Taiwan Normal University)

Lee, Yi-Fang (Professor, National Taiwan Normal University)

Lin, Ya-Chuan (Assistant Professor, Chung Chou University of Science and Technology)

Pai, Yi-Fong (Provost & Professor, National Dong Hwa University)

Pan, Hui-Ling (Professor, Tamkang University)

Pan, Wen-Fu (Associate Professor, National Dong Hwa University)

Tyan, Nay-Ching (Associate Professor, National Taipei University of Education)

Wang, Chin-Kuo (Professor, Providence University)

Wang, Li-Yun (Associate Professor, National Taiwan Normal University)

Wang, Wei-Kuo (Associate Professor, Chaoyang University of Technology)

Wu, Li-Juing (Professor, National Taipei University of Education)

Editors

Yiu, Tzu-ta (Associate professor, National Taichung University of Education)

Chiang, Chih-Cheng (Associate professor & Department head, National Taichung University of Education)

Managing Editors

Chang, Shu-Hui (graduate student, National Taichung University of Education)

Text Editor

Tsai, Yu-Ching (Assistant, Association for Taiwan Educational Review)

Huang, Po-Chieh (Assistant, Association for Taiwan Educational Review)

Art Editor

Chi, Yueh-Chi (Teacher, Shan Yang Elementary School)

Cover Designer

Liu, Wan-Pin (Assistant, Center for Teaching and Learning Development, Providence University)

Publishing Entity

Association for Taiwan Educational Review

No. 200, Sec. 7, Taiwan Boulevard, Shalu Dist., Taichung City 43301 Taiwan

Tel : +886-4-26333588 FAX : 04-26336101

E-mail : ateroffice@gmail.com (Tsai, Yu-Ching)

Publication

Taichung, Taiwan

All right reserved. Translation or reproduction must obtain a written permit.

主編序

隨著社會開放、多元與民主化的發展，學校經營與領導產生根本的變化。校園民主化的推動，加上教師自主意識的提升與家長參與校務觀念的普及，使得學校權力生態有了改變。以往的校務經營往往以校長的行政管理為重，現今則逐漸發展成為學校成員民主參與和校長行政管理雙軸併行的運作模式。國民教育法、高級中學法、職業學校法、大學法中有關校務會議的相關規定，確認了校務會議的集體決策地位。基於落實校園自治、民主參與的目標，校務會議成為各級學校校務運作的重要機制，由學校成員共同議決校務重大事項、承擔校務發展責任。校務會議在整個校務經營上的重要性不言可喻。

由於校務會議肩負校內許多重大方案議決之責任，其權責與運作受到學校相關人員的重視，也產生一些爭議。從正面角度思考，學校行政人員、專任教師及學生家長三方的理性對話討論，不但有助於凝聚共識、推動校務，也是深化校園民主與法治的重要指標。相對地，如果不同人員基於不同的立場，各持己見，將有礙校務的推動或斷傷教育專業。102 學年度第一學期台南市的部分國民中小學透過校務會議做成「導師早上 8 點上班」的決議，便是一個值得省思的事例。這項決議與社會各界對教師的期待有相當的距離，不但引起家長的強烈反彈，也引發社會各界對教師的質疑。由此可見，校務會議如未發揮正向良性的功能，可能成為學校權力抗衡之所，阻礙校務與教學活動的推展。

基於以上的關注，本期「大中小學校校務會議的功能與運作」的主題獲得教育工作人員的高度共鳴，合計刊登主題評論 19 篇，涵蓋教育學者、教育行政人員、學校行政人員、教師的觀點，討論議題包括：各級學校校務會議的成員組成、比例、相關爭議；校務會議組織與運作上的爭議與解決途徑等。評論的內容有結合理論與實務對校務會議運作的評析，也包含實例的探討。這些主題評論的大作顯示教育人員對於健全校務會議運作、提升學校教育品質的關注，也顯示對提升各級學校校務會議功能的殷殷期待。

除了主題評論的文章外，本期亦收錄了 12 篇自由評論，主題包括香港初中學生的說話能力評估問題的評析；教師工作滿意度、退休制度與工作士氣的分析；教師甄試制度的評述；十二年國民基本教育推動上的隱憂與前瞻；服務學習；校園營造等。各篇評論都是有見地的佳作，內容有省思、評述、建議和期許，深具參考價值，值得反覆閱讀與深思。

本期之得以順利出刊，要感謝本刊編輯助理蔡玉卿小姐的全心投入，以及本期執行編輯張淑惠小姐的協助，謹此致上以萬分的謝忱。

第三卷第二期輪值主編
游自達
臺灣教育評論學會常務理事
國立臺中教育大學教育學系副教授
江志正
國立臺中教育大學教育學系副教授兼系主任

本期主題：大中小學校校務會議的功能與運作

主題評論

- 范熾文
張文權 國民中學校務會議關鍵成功因素之探究—以顧客關係管理觀點為本 / 1
- 李珮瑜 由 Jürgen Habermas 「審議式民主」論校務會議運作 / 8
- 鄭曜忠 校長在校務會議致詞的另一種可能形式—模擬 TEDx / 13
- 黃玉幸 學校行政科層與教學專業在校務會議之「交鋒」與「交會」 / 16
- 徐明和 地方政府協助國民中小學校務會議運作之探討 / 20
- 林志成
謝鳳香 國民中小學校務會議的問題與對策 / 26
- 謝百亮 健全校務會議運作，提升學校教育品質 / 30
- 周水珍 校務會議運作的我思我見 / 36
- 施明發 校務會議「表決」階段疑義解析 / 39
- 許振家
翁福元 校務會議：校長的另一戰場 / 43
- 蔡仁政
翁福元 校務會議：另類的校園霸凌？ / 48
- 詹紹威 高中職校務會議可「議」之爭 / 54
- 江鴻鈞 支持國民中小學校務會議「代表制」的兩個理據 / 58
- 陳清義
曾燦金 小學校務會議之組織與運作—以臺北市為例 / 63
- 李永烈 國中小校務會議組成運作問題與努力之道 / 68
- 鄭孟忠 如何提昇國民中小學校務會議功能 / 71

- 蘇哲賢 國小校務會議的功能與運作之我見 / 73
- 李政穎 有校務還是有會議—淺談國民小學校務會議運作問題 / 77
- 林育志 臺中市國民小學校務會議實務案例分析 / 79

自由評論

- 吳善揮 析論香港初中學生的說話能力問題—以全港性系統評估考試報告
(2006-2013) 為例 / 81
- 王沛清
施信華 論校園數位化發展 / 89
- 梁雅賀
孫玉中 十二年國民基本教育的隱憂與前瞻 / 96
- 李家安
郭昭佑 教師工作滿意度的新觀點—從第三域的視角出發 / 101
- 羅婕妤 以效度觀點反思現今的教師甄試制度 / 106
- 涂淑安
鄒美玲 小學教師工作士氣：從退休制度再變革談起 / 111
- 劉乙儀 以學習型組織的觀點論幼兒園教師專業發展 / 115
- 張玉娟 參與校園營造，創造學校共同體 / 121
- 陳湘菁 創新推廣計畫：服務學習-史懷哲計畫 / 125
- 陳蕙芬
李詩涵 由大學選才看社會人才培育問題—以臺大牙醫系選才機制為例 / 129
- 黃昭儒 從大學經典閱讀課程思考國小讀經教育之實行 / 132
- 朱尹安 當今中等學校校長最佳之領導作為理論 / 135

本刊資訊

- 臺灣教育評論月刊稿約 / 140
- 臺灣教育評論月刊第三卷第三期評論主題背景及撰稿重點說明 / 143

臺灣教育評論月刊第三卷第四期評論主題背景及撰稿重點說明 / 144

臺灣教育評論月刊 2014 年 1 月至 2014 年 12 月各期主題 / 145

文稿刊載授權書、公開展示授權同意書 / 146

臺灣教育評論月刊投稿資料表 / 147

入會說明 / 148

入會申請書 / 149

國民中學校務會議關鍵成功因素之探究 —以顧客關係管理觀點為本

范熾文

國立東華大學教育行政與管理學系教授兼系主任

張文權

國立東華大學教育行政與管理學系兼任助理教授

一、前言

在臺灣教育改革之下，學校權力生態改變影響學校領導範式轉移，諸如教育分權、學校本位管理、合作管理、學校自治和教育私有化等方面，似乎已不可避免成為主流趨勢，這些理念主導學校情境改變（Cheng & Townsend, 2000），亦即學校經營管理型態也不斷的變化，多元、開放與民主化趨勢，已隱然成為影響學校經營的重要因素（徐筱菁，2005），尤其國民教育法修正之後，強調以學校為本位之校務會議法制化，校長行政管理及裁量與成員民主參與這兩條主軸，對校長與學校行政人員領導而言，如何就此趨勢建立良好的組織文化與法律素養，化阻力為助力，確實值得深入探究。

進言之，究教育基本法等相關法規以及學校本位經營觀點的催化下，校務會議的重要性已不言可喻，其功能包括落實校園自治精神與民主化、議決校務重大事項、承擔校務發展共同責任等，同時已成為校內許多重大方案的議決場域，從正面角度思考，校務會議制度的落實將是校園民主與法治深化的重要指標，反之如未發揮正向良性的功能，恐將成為學校權力抗衡的鬥爭叢林。

筆者在教育現場實務的體會與觀察，更深刻瞭解校務會議的互動已日益複雜，校長、行政人員、教師會與家長會等利害關係人之間的信任關係，更是推動的重要關鍵。劉嘉貞（2006）也指出新制校務會議乃是傾向首長制之民主決策機制，形成團體決策模式，屬於多元互動的權力支配結構，決策參與者間是一種動態的平衡關係。由此可知，學校如能借鏡顧客關係管理概念，瞭解校內外利害關係人不同價值觀點，進而妥善建立校內外良好關係，對於成功推動校務會議必將有所幫助。

綜合上述，本文先透過校務會議運作法源與問題的探究，其次探討學校顧客關係管理的意涵，並再以實際案例探究學校應用顧客關係管理，有效推動國民中學校務會議之關鍵成功因素，最後為結語。

二、校務會議運作的法源與問題

（一）法源與範圍

目前現行國民中學校務會議運作基礎與範圍來自於法令規範，最重要法源依據乃是國民教育法及施行細則；就參與人員而言，校務會議以校長、全體專任教師或教師代表、家長會代表、職工代表組成之。其成員比例由

設立學校之各級主管教育行政機關定之。本文從全國法規資料庫中，以「校務會議」為關鍵字，檢索現行所具備之法規內涵，共計 41 筆。相關法規包含國民教育法及施行細則、教師法與施行細則、公立高級中等以下學校教師成績考核辦法、校園霸凌防制準則、學校財團法人及所設私立學校建立會計制度實施辦法等等。

綜上所述，發現校務會議討論範圍相當廣泛，主要包括議決校務重大事項、學校章程、各委員代表、導師辦法與教師輔導管教辦法、校長重要施政理念與措施、提供教師增能的管道等。由此可知，校務會議具備學校制度擬定與運作的重要功能，更是學校形成共識性價值規範的重要媒介。在現今學校本位經營理念中，校務會議運作成功與否關係著組織效能之提升。

（二）實務問題

校務會議固然有其重要的功能與價值性，但各校教職員工均屬於高度專業性的個體，對於教育觀點判斷不盡相同，自然也極易影響校務會議的運作，形成實務上的許多困境。具體而言，校務會議存在的實務問題，包括：1.組織文化過度封閉及官僚主義盛行，使得成員不「敢」發言，也無「能」發言；2.校務會議形式化或一言堂，議案缺乏充分討論，無法達到民主參與組織創新目標；3.部分成員為爭取權利而相互關說請託或黑函，造成不當的選舉文化；4.行政領導與學校氣氛不當造成會議中，學校行政與教學系統的

衝突；5.缺乏提案制度與事前有效溝通，造成會議耗費較多的時間；6.成員行政或教學工作負擔太重，參與討論與發表建言的意願不高；7.未能依法公告會議程序與會議議程及結果，忽略正當程序之概念（周武昌，2004；張國榮，2002；葉志倫，2003；鄭義彬，2007）。

從上述文獻中，瞭解校務會議的實務困境可區分為制度與文化兩個層面，制度層面為形式化、耗費時間以及行政衝突等，而文化層面則係指團體壓力、選舉文化以及參與意願。而從校務會議的應用範圍與限制中，如何善用合宜的學校經營管理策略，解決困境並發揮其功能，繼而成功推動校務會議，促進學校發展，其迫切性刻不容緩。

三、學校顧客關係管理之意涵

顧客關係管理原屬於企業管理領域，著重透過資訊科技與行銷管理，提供企業不同顧客族群的客製化服務，並致力與顧客建立良好伙伴關係，進而創造彼此價值。歸納學者（林瑞榮，2008；翁志雄，2005；張仁家、黃佳淇，2010；楊棠堯，2002；賴佑婷，2007；Chambers, 1998; Richards & Jones, 2008）的定義分述如下：

- （一）顧客關係管理是一種組織與顧客建立關係的持續互動過程。
- （二）顧客關係管理係指針對顧客的需求來提供客製化服務。

- (三) 顧客關係管理應結合資訊科技來加以推動。
- (四) 顧客關係管理的實踐策略包括顧客需求的評估與客製化服務的規劃。
- (五) 在顧客關係管理的過程中，不容忽視可影響全部利害關係人的回饋模式，如此方可有利於下一階段顧客關係管理實施的參考依據。
- (六) 顧客關係管理的目的，旨在同時滿足組織的發展與消費者的價值需求，得以兼顧兩者的利益，共創互利雙贏。

目前顧客關係管理定義不盡相同，Winer（2001）即明確指出，顧客關係管理意指不同的事物分別對應不同的人物，就不同的對象而言，顧客關係管理可以是一種電子郵件，亦或是一種大量客製化或針對顧客需求量身訂作，而對資訊科技的顧客而言，顧客關係管理則是一種線上分析流程與顧客接觸中心，但大致上仍不脫離強調關係建立對於組織發展的重要性。

四、學校應用顧客關係管理推動校務會議之關聯

校務會議以及顧客關係管理兩者可以扮演相輔相成的關係。顧客關係管理著重各利害關係人的價值，以及彼此尊重與信任的互動，而校務會議所代表的民主精神，重視多元需求與

組織發展等特性，顧客關係管理正可做為推動校務會議的創新思維。茲就相關性分述如下所示：

- (一) 均著重於顧客的需求與價值，符合民主精神

顧客關係管理首重不同顧客的需求，包括生理與心理各層面內涵，並透過需求提供合宜的服務方案，而校務會議為全校成員所共同參與的重要會議，本來即需傾聽不同成員的聲音，尋求學校發展的最佳共識，因此無論顧客關係管理重視不同顧客需求，以及校務會議尊重每位成員心聲，均一致符合民主精神。

- (二) 均重視資訊科技的應用發揮，落實分享文化

資訊科技的應用與資訊平臺的建立，為顧客關係管理推動的核心要素，更是藉此與顧客互動的重要媒介，而校務會議過去更存在資訊未流通、成員不願參與討論等困境，因此新時代學校經營重視資訊分享的關鍵性，簡言之，資訊科技在顧客關係管理與推動校務會議的過程，均扮演重要角色。

- (三) 均強調以適性化的互動過程，尊重多元發展

組織針對不同顧客需求，提供適性化的服務方案，尋求創造顧客的價值，此為顧客關係管理的重要特性，而校務會議的順暢運作，學校與校內外各利害關係人的適性化互動也很重

要，包括家長會、教師會、行政代表等，校長在會議召開前，即視不同需求，尋求共識，追求整體最大利益。因此適性化的理念，在顧客關係管理與校務會議運作過程，均可彰顯出尊重多元發展的價值。

五、學校應用顧客關係管理推動校務會議之案例與關鍵成功因素

（一）實務案例

Lucky 國中是在某地區歷史悠久的明星學校，學生數近達 2000 多人，在少子化的今日，每年還有數百人排隊想要就讀，校內教師非常努力，相對而言，學生多老師也多，大家對於許多議題也充滿了許多想法，往往針對不同事件容易針鋒相對……。

序曲：值日夜人員的未爆彈……

在 Lucky 國中裡，傳統校園值日夜的工作，均由合作社以及學校共同支付薪資，聘請一位專任人員擔任此工作，但近年來因教育部對於校內飲食管制日趨嚴格，因此也造成合作社營運困難，終於合作社向學校反映：「我們實在無力支付值日夜人員的薪資了，請學校處理…」。

此時，學校行政人員也相當困擾，因為校內經費有限，實在無法全額支付此筆經費，但又要全校教師協助支付費用，一方面要訴諸校務會議通過，二方面恐會造成校內喧然大波……

第一樂章：意見紛歧的開始…

在某次的行政會報當中，校長又把值日夜人員產生的困難之處與同仁討論，很快的此訊息也散播到全校，同仁們紛紛開始議論此件事情…

「這是行政人員的事情，不夠錢就請行政人員輪值即可，與我們老師無關！」這是 A 老師所表達的聲音；「唉呀……這是小事情啦，看看他校怎麼解決這些問題，我們再投票就好了嘛！」，另一派老師的意見也表達出來；另外，也有老師持激進立場，「不管如何，我們不願意付錢，也不願意輪值啦，請不要沒事找麻煩了」。

此時，學校行政人員也很頭痛，心想：「好多的意見，只能一步一步慢慢來，尋求大家的共識為主了」。

第二樂章：傾聽多元意見，尋求共識……

正在大家對於值日夜問題紛紛擾擾之際，校長又表示問題在年底前一定要產生解決方案，最重要的原因在於新的值日夜人員需從新年度開始聘用，如需解聘舊有人員，需依照勞基法保障精神，提早告知，否則學校恐怕會有違法的疑慮。可想而知，這個問題已迫在眉急了…

就在此時，學校行政人員則思考幾個方向處理，可以讓此議題在校務會議尋求共識：

1. 充分收集並擬定值日夜人員的相關計畫

透過網路找尋與訪問，收集縣內外學校對於值日夜人員的相關實施現況，同時再對照校內環境，思考應用於本校可行的解決方案，最後共提出三個方案，包含教師付費制、機器保全制以及教師小額付費與保全雙軌制度。

2. 透過網站公告相關計畫討論議題

收集相關計畫之後，便將當日校務會議所需討論的議題及不同方案公告上網，另外也發放全校教師同仁，明確說明各方案的配套措施，以及費用計算標準，與此同時，也備註歡迎同仁踴躍提供建議至承辦處室。

3. 主動與相關利害關係人交換建議

將相關討論內容公開之後，接著主動與教師會、家長會以及各年級導師代表密切聯繫，期望透過積極瞭解教師看法，讓議題的討論更顧及多元需求（例如女老師值夜的困難性、代理代課教師薪資問題、職員收入等），提升整體共識。

4. 擬定校務會議對該議題討論流程

透過具正當性的流程，可以讓該討論議題更加流暢，並獲得大家的認同，因此學校行政人員應先確認上次會議結論，再說明各討論議案內容，並提出表決的方式以及掌握實到人數、擁有委託書人數等流程。

終曲：棘手問題迎刃而解

就在當下加開的校務會議議程中，透過校長的說明，家長會的參與，還有當日議題事前充分溝通與議題說明，全校已過半數以上通過教師付費的制度，雖然仍有少數同仁表達不同看法，但校內在和諧的氣氛中已產生多數共識，校內看似棘手的問題也透過校務會議，順利迎刃而解。

(二) 關鍵成功因素分析

綜合上述校務會議概念、學校顧客關係管理的內涵以及實際的教育情境，以校長領導、組織制度、資訊管理與非正式運作等四層面，分別提出具體的關鍵成功因素，茲分述如下：

1. 探求不同利害關係人的特性，研擬配套措施

校長如欲與利害關係人建立友善互動，首先即應該要充分瞭解分析不同對象的需求與特性，從案例中發現，校長事先與家長會、教師會以及各導師代表互動中，將可以有效發掘女性教師、代理教師或不同年齡層教師不同的考量，在擬定討論方案時，同步擬定合宜的配套措施。

2. 擬定公正透明的議事流程，建立議事規範

吳忠泰（1996）即指出訂定有效簡明的議事規則以供採行，可使所有教職員工一體學習並遵行。從案例中也發現到公正與透明的議事流程，可以節省許多時間，提升議事效率，易於凝聚組織共識，此外對於建立教師

議事規範的觀念，應頗有幫助。

3. 善用網路資訊管理，促進資訊流通與分享

面對現今高科技時代，教師資訊素養已大幅提升，因此透過資訊管理概念，促進議事內容的分享相當重要，透過分享的過程，除了可提升決策內容的品質外，更容易受到組織成員的認同，直接減少成員意見紛爭的可能性。而從案例中的網站公告資訊方式可知，即屬於一種應用網路資訊管理，促進資訊流通與分享的基本模式。

4. 重視正式與非正式溝通管道，先凝聚共識

校務會議的改進措施，應凝聚組織成員行為規範，進而發揮校務會議應有的角色與功能（張國榮，2002）。換言之，學校即應透過非正式溝通管道，凝聚組織成員的共識，進而產生行為規範，在案例中學校行政人員主動與教職員工互動，瞭解不同需求特性，即大幅降低議案通過的困境。

六、結語

有效的領導不僅能引領全體教職員工的意向，創造和諧的校園氣氛，更能利用團隊精神，來達成各項目標。學校未來面對不斷革新的趨勢中，以尊重、信任與關懷為出發的組織文化相當重要，而民主化精神即為重要指標。校務會議有其法源基礎，是學校組織中最高權力運作單位，可

做為學校推動校務議案的重要平臺，也是民主化落實的重要證明，期望透過顧客關係管理等創新思維，包含探求不同利害關係人的特性、擬定公正透明的議事流程、促進資訊流通與分享與重視正式與非正式溝通，藉以提供國民中學成功推動校務會議的參考，落實校園民主、平權與本位發展。

參考文獻

- 吳忠泰（1996）。校務會議法制化。**教師人權**，74，28-30。
- 周武昌（2004）。新制國民中小學校務會議評析。**教育資料與研究**，59，56-62。
- 林瑞榮（2008）。國小教師班級經營親師關係管理模式之建構—以顧客關係管理概念為本（未出版碩士論文）。元智大學，桃園。
- 徐筱菁（2005）。大學自治與學校自主：民主對教育法的影響。**當代教育研究**，13（3），1-28。
- 翁志雄（2005）。國民小學教育人員推動顧客關係管理現況與期望之研究（未出版碩士論文）。國立臺中師範學院，臺中。
- 張仁家、黃佳淇（2010）。從學校創新經營的視角論有效提昇學校行政服務之品質。**學生行政雙月刊**，66，155-168。
- 張國榮（2002）。國、中小「校

務會議」運作之探討：教改進程中的省思與前瞻。《學校行政》，18，105-115。

■ 楊崇堯（2002）。顧客關係管理系統互動性之實驗分析（未出版博士論文）。國立成功大學，臺南。

■ 葉志倫（2003）。桃園縣國民小學新制校務會議組織運作之研究（未出版碩士論文）。國立新竹師範學院，新竹。

■ 劉嘉貞（2006）。從中小學校務會議探討學校校務決策權力之重組。《學校行政》，46，326-344。

■ 鄭義彬（2007）。桃園縣國民中小學校務會議實施現況之研究（未出版碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北。

■ 賴佑婷（2007）。高職學校內、外部顧客關係與學校效能之研究（未出版碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化。

■ Chambers, L. (1998). How customer-friendly is your school? *Educational Leadership*, 56 (2), 33-35.

■ Cheng, Y. C. & Townsend, T. (2000). *Educational change and development in the Asia-Pacific region: Trends and issues*. In T. Townsend & Y. C. Cheng (Eds.), *Educational change and development in the Asia-Pacific region: Challenges for the future* (pp.317-344). The Netherlands: Swets and Zeitlinger Publisher.

■ Richards, K. A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37 (2), 120-130.

■ Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *California Management Review*, 43 (4), 89-105.



由 Jürgen Habermas 「審議式民主」論校務會議運作

李珮瑜

國立空中大學社會科學系暨育達科技大學社會工作系兼任助理教授

一、前言

隨時代轉變，校園的氛圍和以前不同。以前校長的權力非常大，他們可決定許多事情，教師對於校務毫無自主權及比較沒有自己的想法，他們必須聽命校長行事。校長可以決定校務如何運作，有時會一人獨大及專制的疑慮。學校成為馴化的場所，校園比較封閉，校務運作較不會進步及較不會時代而改變，令人憂慮。

近幾年，校園中教師會的運作、家長會的強化及校長遴選制度等變革，改變校園的生態，校長不再是決定校務的唯一者，他必須廣納各方人員的意見，建構和諧及尊重學校氣氛，使辦學更進步。因此，校長更須凝聚學校夥伴的向心力，進而激發同仁主動組織公民行為，參與行動及對話，共同為培養新世紀的學生及學校的永續發展而努力（王娜玲，2012：120）。由此可知，民主的理念不只是應用在政治界，亦用於教育界，更須於校園落實。每個人都是重要的個體，他們的意見都很重要。在人際及社會互動過程，大家皆為平等，彼此發表自己之見解。

Habermas（1983;1990）對於「溝通」及「互動」提出反思，他認為在審議的過程須在理想的言談情境之下進行，在此過程，透過無宰制溝通、民主及和諧的方法，使參與者及發言者沒有任何的壓力，共同討論相關事

務。他的理念對於相關人員在運作校務會議具一些啟示。是故，本文乃由 Habermas 的審議式民主反思校務會議運作。

二、校務會議

校務會議是學校之重要會議，議決學校重大事項，對學生及教師的權益具相當大的幫助，也對學校的發展具影響力。它最重要的工作，即在議決校內重大事項，且由於法律的直接授權，強調關於重大事項的闡述權，校務會議的意志具有優先性，惟仍保留法院審查的可訟性格（許禎元，2007：218）。質言之，校務會議對學校扮演重要角色。

回顧它的源起，1999 年公布施行教育基本法後，亦修改許多各級學校法令，在此時期，依各級學校法成立的「校務會議」，提案修正國民教育法，致力推動校園民主化，避免權力集於校長一人（許禎元，2004:120）。自此，中小學開始有校務會議之運作，與學校有關的人員，校長、教師、家長代表及職工可以參與校務，決定校務運作。校長必須廣納不同成員的心聲。如臺北市政府亦制定關於校務會議運作之法規：

「臺北市政府為執行國民教育法第十條第一項規定，以規範臺北市國民中學與國民小學（以下簡稱學校）校務會議組成及運作方式，特訂定本

要點。校務會議以校長、全體專任教師或教師代表、學生家長會（以下簡稱家長會）代表、職工代表組成之。校務會議成員中係採全體專任教師或教師代表參加，由校長以三比二比一之比例召集教師代表、家長會代表及職工代表，依民主程序討論後決定之。校務會議組成運作後，如須變更採全體專任教師或教師代表參加，應由校務會議討論後決定之」（引自臺北市政府法規查詢系統，2012）。

校務會議運作的理念彰顯校園民主及學校自治。現在強調大學自主以及教授治校。教授有較大的權利參與校務，對校務進行提案及議決相關法規、事項及政策。

誠如《大學法》第 13 條規定大學設校務會議，議決校務重大事項，以校長、副校長、教師代表、學術與行政主管、研究人員代表、職員代表、學生代表及其他有關人員代表組織而成。教師代表應經選舉產生，其人數不得少於全體會議人員之二分之一，教師代表中具備教授或副教授資格者，以不少於教師代表人數之三分之二為原則，其餘出、列席人員之產生方式及比例，由各大學組織規程定之（全國法規資料庫，2011）。在大學，參與校務會議者不只是行政人員、職員、教師，亦包含學生代表，學生亦可針對校務表達自己的意見。

藉由校務會議之運作，教師、學生及其他相關人員可參與校務會議，共同為學生及自己的權利及學校的進步，貢獻心力及發聲。然而，在此過

程，可進一步思考的是，目前校務會議運作的方法是否有發揮民主的真正精神？它是否有助於校務的改善？在運作的過程，有哪些是必須要加強及改善之處？

三、Jürgen Habermas 審議式民主

審議式民主（Deliberative democracy）的理念源自希臘古典時期，1980 年 Joseph Bessette 首先使用「審議民主」的理念。隨時代的演進及相關學者的反思，該理念日漸成熟。Habermas 是審議式民主理念的代表學者，該理念強調「理性」及「民主」，且須相互論辯。其是對過去民主的修正，所有參與者皆有平等的參與機會，強調理性的討論及相互尊重及實踐公民參與。在互動的過程，並非透過「投票」的方法決定事情，而是藉由「討論」及「磋商」的方法討論。Gutmann 和 Thompson（1996）指出，審議式民主的構成原則包含公開性（publicity）、互惠性（reciprocity）和責任性（accountability）。在此過程，人員有參與的權利，發表自己的想法，在此過程，每個人都是理性。

Habermas（1990:363）指出，每個人須參與社會互動，沒有人可以離群索居過生活。理想的情境是在互動之際可互相論辯，在論辯之際，應遵守審議式民主規範，民主不應只是利害的妥協或投票。若只透過投票的方法決定事情，無法落實真正的民主理念。假使由人民選出相關人員，再由代表人員決定事務及投票，該種運作

類似「代議民主」，決定事情的人仍是少數人。它是「間接的民主」，不利於民主的發展及社群的進步。而審議是互為主體性的對話，亦即參與者以「互為主體的方法」進行自由對話，彼此提出理由共同討論及分享，在論辯中相互理解，進而形成共識。

根據 Habermas 之觀點，道德意識的發展也是與溝通與互動相聯結，他的溝通行動理論與論辯倫理學的理念息息相關（Habermas, 1979: 83）。渠透過「溝通行動理論」探究知覺道德衝突之先決條件，並建構道德理論及社會互動。假設「理想之說話情境」是必要的，所有參與論辯的人應該遵守及了解一些規則，共同討論與決定事務，彼此參與論辯（楊深坑，2000：34）。茲將相關規則論述如下（Habermas, 1983: 98-102）：

- (一) 任何具有說話與行動能力之主體皆可以參與論辯。
- (二) 任何人皆可以對於論點質疑；任何人均可以將論點引進論辯當中；任何人均可以表達態度、欲望與需要。
- (三) 任何人不可以因為內在或是外在的拘束力而受阻於前述一、二項權力之享有。

由此可知，審議式民主係對過去社會互動的反省，希望藉由平等及成員共同論辯，透過成員的平等對話參與公共事務。藉由審議的過程，藉由「共善」來決定事情。

四、由 Jürgen Habermas 審議式民主反思校務會議運作

審議式民主可彌補代議式民主的不足，針對過去將決策者及討論者只限制在少數成員及菁英進行反省，希望可以給予成員更多的參與機會。透過討論的方法決定集體的事情，就 Habermas（1979）而言，公共理性是個會的根基，每個人在溝通之前都有平等的發言權，審議式民主具有某種程度的實踐理性，有助於民主的發展及社會的運作。

若由 Habermas 審議式民主檢視目前的校務會議運作可知，目前的校務會議運作方式離真正的民主似乎仍有一段距離，它比較類似於「代議式民主」，對校園的進步仍然有衝擊。因為它是藉由學校成員中的「當然代表」及「被選出來的代表」，決定學校的事務，在召開校務會議之際，雖然成員可表達自己的想法。然而，最後仍是透過投票的方式決定學校事務的運作及相關政策的施行。此外，目前的校務運作，大部份的成員仍被排除在外，因為校務會議的代表仍是限制在少數人，非人人可表達自己之想法與心聲。

然而，值得反思的是，Habermas 的審議式民主若要於校務會議運作中是否可落實？它是否是一種烏托邦式之思想？因為，與校園有關的人員相當多，包含行政首長、行政人員與職員、學生及家長，甚至包含社區民眾。若透過審議式民主來運作校務會議，可能會有一些挑戰。若要議決相關規

定及政策之際，若花費許多時間進行論辯與討論以尋求共識，是否會耽誤一些時間¹。此外，成員是否可拋開自己的身份說真話，如教師、家長及學生是否勇於在主管面前闡述心中自我之見？是否會因會聶於職級不均等的關係，影響彼此的論辯？。

五、結語

目前校園比以前還民主，教師、家長更可參與校務，校務會議之運作方法亦比以前開放及民主，校長不再是唯一的決策者，此可帶動學校的進步。在校務會議運作的過程，是否可落實真正的民主，非形式上的平等，此對於學校而言是一大挑戰。

若由 Habermas 審議式民主的理念反思，目前的校務會議運作似乎未落實真正的民主，因為主要是透過投票的方法決定學校的相關事務，非成員彼此的論辯，進而尋求共識。然而，若要全面藉由審議式民主的方法推動校務，對於學校而言亦是一大挑戰。質言之，目前的校園比以前開放許多，校務會議之功能及運作代表學校之氛圍比以前進步及開放，雖然它仍有一些可再加強之處，然任何的運作方法及相關法規皆不是完美無缺的，期待未來校務會議之運作方法，可參酌過去經驗及定期詢問學校成員的經驗及意見，進一步的修正。

參考文獻

■ 王娜玲（2012）。臺北市國小校長領導行為與教師組織公民行為之研

究。臺北市立教育大學學報—教育類，40（1），119-156。

■ 全國法規資料庫（2011）。大學法。資料來源：西元2013/12/18取自 <http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawSingle.aspx?Pcode=H0030001&FLNO=13%20%20%20%20>

■ 許禎元（2004）。「教師兼任導護工作與適法性析論—1993年教改實施後的觀察」。學校行政，32，115-128。

■ 許禎元（2007）。學校內校務會議的設立與職責析辨—兼論各種功能委員會。學校行政雙月刊，51，214-221。

■ 楊深坑（2000）。溝通理性、生命情懷與教育過程—Habermas的溝通理性與教育。臺北：師苑。

■ 臺北市政府法規查詢系統（2012）。臺北市國民中小學校務會議實施要點。資料來源：西元2013/12/18取自 <http://www.laws.taipei.gov.tw/taipei/law/system/lawshowall01.jsp?LawID=P05G2019-20120116&RealID=05-07-2019>

■ Gutmann, A., & Thompson, D. (1996). *Democracy and disagreement*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.

■ Habermas, J. (1979). *Communication and the evolution of society* (Thomas McCarthy, Trans). Boston: Beacon Press.

■ Habermas,J. (1983) . *Philosophical-political profiles* (F.G.Laurence, Trans.) Cambridge,Mass: MIT Press.

■ Habermas,J. (1990) . *Moral consciousness and communicative active*. (C.Lenhardt and S.W.Nicholsen Trans) .Cambridge, Mass.: MIT Press



¹ 在校園中，有些政策及活動之推動係具有時效性，有時可能必須在一個月內必須立刻執行。

校長在校務會議致詞的另一種可能形式

— 模擬 TEDx

鄭曜忠

國立彰化女中校長

一、前言

近年來，教育改革倡導校園民主，強調共同參與原則，學校的重大決策，由行政主導轉變為由學校成員（校長、行政人員、教師、家長代表等）共同參與的合議模式，由學校成員以民主程序參與組成校務會議，並議決校內重大事項。

校務會議是學校的最高權力機制，重大校務需提經校務會議決議（如圖 1）。校長執行重大校務的權力來自校務會議的授予，使校長的部分角色由一校之長轉為執行校務會議決議的行政長官。因此，如何有效召開校務會議，達成共識，並能確實執行決議，實為校務經營的重要課題，也是校長的重要工作之一。



圖 1 校務會議是學校的最高權力機制

二、校長致詞的另一種可能形式—模擬 TEDx

校長身為校務會議的主席，致詞

是校務會議的必要程序之一。然而，致詞的內容要能精心準備，方能達成效果、發揮影響力，否則，容易流於形式。

近年來 TED 已成為熱門的網路演講平臺，TED 分別代表的是科技（technology）、娛樂（entertainment）、設計（design）。TED 的獨特性在於它用“說故事”的方式，請每位講者用 18 分鐘的時間展現。TED 在 2009 年開放品牌授權（open licensing），讓世界上有意願且有能力執行的人可以用 TED 的模式並依循其規準，經營一個 TED 大會，稱為 TEDx。

TED 讓演講者選定一個主題去感動觀眾，演講的目的是讓他們能「改變想法」或「採取行動」，著重在人類的四個需求「歸屬感、自身利益、自我實現、希望和夢想」，講者就能跟觀眾連結（鄭煥昇譯，2013）。

三、踏出模擬 TEDx 的第一步

筆者於民國 101 年 8 月經教育部遴選為國立彰化女中校長，驟然改變了自己在學校所擔任的角色與職務內涵，其中一個角色即是從參加校務會議的成員（教師或主任）成為主持校務會議的主席（校長）。

有效的主持校務會議，凝聚共識

作成具體決議並能傳達校長的辦學理念，是一位新任校長重要的課題。對於校務會議，筆者所關注的是：能否透過校務會議傳達校長的辦學理念，建立共同願景？以及讓教職員工了解學校面對的挑戰，採取積極的作為。筆者認為透過校長對教職員工專題談話，應能達成上述的效果，因此嘗試著在校務會議以模擬 TEDx 的方式進行專題報告（如圖 2）。



圖 2 模擬 TEDx 發表專題報告

由於在校長遴選過程，筆者即在學校對談會時向全校老師進行專題報告，包括：個人簡介、教育理念與校務經營策略、問題回應等；因此，對全校同仁發表專題報告，心理上是較容易調適的，但是仍需思考要傳達給教職員工最重要的理念為何？重新站在講臺作專題報告，也需要用心準備。

由於筆者是新任校長，101 學年度第 2 學期開學校務會議，以分享教育理念以及校務經營策略為首要。因此，以「教育需要溫和而堅毅的力量」（如圖 3）為主題，希望能將自己的教育理念與校務經營重點再次傳達給全校同仁，強調教育需要溫和的陪伴學生成長，也需要堅毅的理念與執行。



圖 3 教育需要溫和而堅毅的力量

我國即將於 103 學年度實施十二年國民基本教育，學校做好迎接的準備實為當務之急。因此，筆者在 102 學年度第 1 學期開學校務會議，以「穩健踏實迎接十二年國教」（如圖 4）為題，強調十二年國民基本教育實施之必要性、可能面臨的挑戰、本校實施全面免試入學之分析與未來準備之重點。期盼全校同仁能同心同行，穩健踏實地迎接十二年國民基本教育，延續彰化女中的優良傳統成為優質的特色高中



圖 4 穩健踏實迎接十二年國教

102 學年度第 1 學期辦理全校教師十二年國民基本教育研習時，筆者再以「花若盛開蝴蝶自來」（如圖 5）為題，強調學校應發揮珍惜每一個孩

子的教育愛，好好教育每一位彰化女中的學子，營造一個學習環境優質、教師認真教學、校園友善溫馨的教育園地，自然能吸引優秀的國中畢業女生進入彰化女中就讀。



圖 5 花若盛開蝴蝶自來

這三場全校性的談話與專題報告分享，時間都掌握在 18 分鐘左右，以二小時左右的校務會議而言，不至於延誤了會議的進行。結束後，幾位同仁告訴筆者，「校長，你好用心」、「的確，我們必須再更努力！」，也有同仁寫電子郵件給筆者，表達了他的感想（如圖 6）。筆者的談話，得到幾位老師的回饋，應該多多少少發揮了一些作用吧？

Thanks for sharing a wonderful story |



寄給我 ▾

校長好:

謝謝您分享的故事~花若盛開 蝴蝶自來

讓自己變成一位有"吸引力"的老師的確是我們要努力的方向

謝謝您每次主持會議的用心

祝 平安喜樂



敬上

圖 6 同仁以電子郵件回饋（老師同意轉載）

四、結語

校園民主在時代潮流的激發下已生根茁壯，校務共同參與的模式逐漸成熟，校長必須透過校務會議傳達教育理念及校務經營策略，並凝聚共識、做成決議、有效執行。

校長對全校教職員工的談話具有相當的影響力，如果能像 TED 講者一般，以說故事的方式，將校務經營理念、經營想法、行動策略，傳達給教職員工，相信能讓教職員工更瞭解校長的辦學理念、學校發展方向，共同追求學校永續發展的梦想與希望。

參考文獻

- 鄭煥昇（譯）（2013）。TED Talk 十八分鐘的祕密。（原作者：J. Donovan）。臺北市：行人。

學校行政科層與教學專業在校務會議之 「交鋒」與「交會」

黃玉幸

正修科技大學師資培育中心助理教授

一、前言

校園民主開放後，行政、教師、家長或學生、校友等代表參與校務發展，校務會議成為學校各相關代表分或合之「決戰點」。校長綜理校務，能否發揮影響力，善用校務會議引導校務正向發展，凝聚學校各正式或非正式團體共識，促成學校行政與教師教學專業雙軌組織系統良性互動，考驗著校長領導效能與學校經營成敗。

本文分從校務會議召開前、中、後，舉例說明議決重大事項，校長身處兼任行政教師或職工代表與教師代表之間的「折衝」、「協調」；置於行政科層體制與教學專業自主之間的「交鋒」與「交會」，他/她如何主持校務會議，議決有助於學校發展或學生學習權益之提案，在「關鍵時刻」做對了有利學校發展的決議，促進校園民主，型塑和諧校園文化。

二、校務會議前開放溝通管道

鍾校長在松林國小將屆滿 8 年，準備參加下一任期校長遴選，任期內最後一次校務會議，教師會會長認為現行級務編排以兼任組長、專長教師優先，相對擔任教師會幹部淪至第三志願之後，準備提案重新討論級務編排原則，爭取教師會幹部優先依志願編排級務。

家長會會長聽聞學校田徑隊、合唱團指導老師要解散校隊，向校長反映學校專長老師如不能擔任高年級教師就無法選拔校代表隊選手，教務、學務主任曾為此事和教師會會長爭執，「等校務會議有得瞧！」、「現在談不攏，校務會議撕破臉，別怪我！」田徑隊、合唱團參加校外比賽成績不是全市名列前茅，鍾校長在意提供學生多元學習機會，不能因個人任期即將結束就此前功盡棄，失去學校引以為傲之學生社團特色。

她向家長會會長表達此事以不進入校務會議提案為主要考量，開放學校溝通管道，多次找教師會會長談這件事，說明解散校隊對學校發展的影響，特別要求兼任行政的主任、組長主動與教師會幹部分析級務編排誰優先的利弊得失，誠意與尊重的理性表達，尋求支持校隊力量。教師會會長強調教學以學科為重，校隊指導老師注重學生展現學生才華，暢達的溝通管道，多次非正式討論意見分歧點，說著、談著，大家「都為學校好」，「也是為學生好」，逐漸形成校隊是學校發展特色、是提供學生表現舞臺的共識。歡喜落幕，級務編排原則沒進入校務會議程，松林國小的田徑隊、合唱團持續練習，更多教師、家長鼓勵學生參加校隊，因而參加校外比賽更有優異表現。

三、校務會議中遠慮校園和諧

池校長上任水源國中三年，多年行政歷練及謙沖溫吞特質，講求事緩則圓，近日教師會會長汲汲爭取校務會議由全體教師參加，而非目前代表制，已多次向教職員呼籲支持他的立場，校長沒有一口拒絕，傾聽他的意見，推敲他提出議案之後試圖爭取之權益，觀察校園其他老師看法，經深入了解，主因在學校有減班壓力，教師會會長年資較淺，原訂超額教師處理原則有利專長教師、兼任主任組長，他想透過校務會議，擴大教師人數，取得投票表決優勢，重新討論超額教師處理原則。

校務會議進行中，教師兼主任及職工代表早有共識，否決教師會提案，家長會代表也認為代表制較有利於召開會議，兼任行政人員擔憂教師會提案如獲通過，找不到兼任行政的主任組長，可能要找代理代課老師當組長，因而形成堅不可破防線。會議中，校長冷靜地聽教師會會長、家長會會長雙方舉證、論辯，甚至指責對方沒有民主素養，互揭對方發言不是，劍拔弩張，一場口水戰漫漶校務會議。

池校長和顏悅色關注雙方發言，主持會議不疾不徐，深知如貿然動用表決，教師會提案無法過關，行政一方暫時贏了，但日後推動校務需要教師投入教學，行政資源以支援教師教學為重，維護學生受教權益為先，他以時間換取空間，讓教師代表充分發言，一回合、兩回合、多回合輪番上

陣，以耐心引導教師思考爭取個人短暫權益影響長遠學校發展，以柔性說服教師接受原訂超額教師處理原則之共識。

經過了將近四個小時的會議，有如一場馬拉松賽，行政科層與教學專業交鋒論戰，結果沒動用投票表決，而以「共識決」未通過教師會提案。池校長主持校務會議看似沒效率，卻維繫穩住學校永續經營發展，雙方沒有因而破裂對決，經由會議不同觀點「交會」，深刻感受學校不同一般行政機關，教師受到尊重，校園氣氛和諧。

四、校務會議後依議決確實執行

依《國民教育法》第十條第一項規定：「國民小學與國民中學設校務會議，議決校務重大事項，由校長召集主持。校務會議以校長、全體專任教師或教師代表、家長會代表、職工代表組成之。」（教育部，2013）。學校設校務會議，議決校務重大事項，有些提案來自教育行政主管機關要求訂定，如教科書選用及採購辦法、教師輔導與管教學生辦法、活動場地借用管理要點、資通安全管理系統實施原則、校園霸凌防制規定等，有些為各校本位經營所需，如中長程教育發展計畫、教師專業發展評鑑等，有些為教師工作規範，在主管教育行政機關規定之下訂定符合不同類型學校之章則，如教師授課節數安排原則、寒暑假教師進修暨教學準備實施要點、教師擔任導師辦法、教學職務調整實施要點等。無論是行政單位或教師會提案，校務會議有如校務經營「總指

揮」，每一提案、每一決議均影響學校經營策略與校務發展。

卓校長任職過三所國立高職，深諳「正用」校務會議發揮功能，校務會議的「會前會」，先論模擬會議流程及可能發生狀況、可能解決方法，如是教育政策執行之提案，有共識就積極推動；如是教師會有關教師權益提案，先衡量提案能有助於學生學習成效嗎？如只是爭取教師授課節數、進修研習、留校時間等提案，必須善用民主過程保障學生學習權益。縱然校長遴選需要教師選票，但避免「多數暴力」否決少數良師專業，藉由民主過程，喚起教師教育使命。

卓校長認為校務會議影響校務運作方向，事前多花心力減少行政科層正式權威，應用非正式管道表達尊重教師教學專業。他例行「開會」謹慎評估各項提案，又「開會」落實執行決議，檢討執行成效，思考修正可能，必要時再提案修正，這持續不斷地修正過程，是學校經營品質保證，也是學生學習品質保證。

他在每月行政會議，追蹤各行政單位執行決議情形，不僅贏得校務評鑑、校長辦學績效之肯定，也獲得教師支持。學校同仁不再視「開會」為畏途，「開會」能從不同觀點激盪新的想法與做法；「開會」能學習問題校務發生問題；「開會」能參與學校校務發展。對於參與校務會議的每位代表，有如一堂民主課，與會代表公民素養展現校務會議效率，持續追蹤執行成效，縮短行政科層體系之層級節制，

彈性標準作業流程文書作業，彰顯教學專業之校務運作。

五、結語

校長主持校務會議，校務會議議決學校重大事項，重大事項影響校務經營。學校組織首重學生受教權益與學習成效，校長之領導行為、處世風格與溝通能力攸關校務會議品質，如正向引導議決重大事項，校務會議前開放溝通管道，校務會議中遠慮校園和諧，校務會議後依議決確實執行，有助於凝聚教師教學專業成長共識，從學校行政科層與教師教學專業之「交鋒」進而「交會」，激發良性互動，塑造永續經營的校園文化。

校長掌舵校務運作，校務會議指揮校務航行方向，校長如負向或忽視校務會議運作功能，不能開放多重溝通管道，不懂會議前置準備模擬，不諳會議進行的協調共識；不落實會議結束的執行或修補行政與教師對立傷口，那麼，校長主持校務會議如坐針氈，與會代表參加校務會議拍桌指責，校務會議淪為「爭權鬥利」工具，傷的是學生學習權益，失的是學校永續發展。

校長之於校務會議，猶如樂團指揮之於各聲部樂隊，行政科層系統標準化、正式化及權威化，校長有正式的職位權指揮行政部門；教學專業系統講求人際互動，情感取向，尊重自主激發創意，校長有非正式的專業權威，教學、課程領導教師發揮教學專業。校長在校務會議指揮行政科層與

教學專業系統，兩大系統交會形成簡單的、扁平的、教學價值的學校組織架構，達成創新經營學校之目標。

教育部（2013）。國民教育法。中華民國 100 年 11 月 30 日總統華總一義字第 10000266431 號令修正公布。

參考文獻



地方政府協助國民中小學校務會議運作之探討

徐明和

國立嘉義大學教育學系兼任助理教授
敏惠醫護管理專科學校幼兒保育科兼任助理教授

一、前言

國民中小學辦理國民教育，其運作與發展對於國民素質養成及國家競爭力影響甚巨。如何促進國民教育的發展，提升國民中小學的教育品質，是世界各國家普遍關注的焦點。尤其近年來教育鬆綁、校園民主化運動與學校本位管理概念的興起，學校擁有較高的自治空間，但其權限仍受教育行政機關之限制（王富瑾，2011；秦夢群，2007）。國民中小學校務會議為學校校務運作的核心，直接影響學校行政與發展。地方政府為國民中小學的主管教育行政機關，基於促進校園和諧運作，凝聚學校成員共識，促進學校教育發展，有必要積極協助國民中小學提升校務會議的效能與效率。

二、國民中小學校務會議之功能

學校校務工作繁雜，為求順利推動，並收集思廣益之效，常須借助會議之力（吳清山，2004）。依據《國民教育法》第十條規定，國民小學與國民中學設校務會議，議決校務重大事項，由校長召集主持。校務會議以校長、全體專任教師或教師代表、家長會代表、職工代表組成之。所謂校務重大事項，包括有（一）校務發展計畫。（二）學校各種重要章則。（三）依法令規定應經校務會議議決之事項。（四）校長交議事項。

學校必須依據其特性，研擬各種中長期校務發展計畫（吳清山，2004），也就是制定學校的願景目標與發展策略，擘劃學校的運作進程，直接引導學校未來的走向；學校各種重要章則規範學校運作模式，成為學校永續發展的典章制度（秦夢群，2007），規範師生各項權利義務，作為師生在校進行各項活動與學習互動的依據；依法令規定應經校務會議議決之事項，也就是審議學校有關其職權範圍內之各種校務事項（吳秀明，2008），關係學校各項委員會名額訂定及選舉推選事項，也影響學校的行政法規與運作；此外校長交議事項，各種關係校務發展的議案，也都是學校未來運作的重要依據。

《教師法》第十六條規定，教師接受聘任後，依有關法令及學校章則之規定，享有對學校教學及行政事項提供興革意見權利，校務會議同時也是教師提供興革意見的機制，可以匯集學校成員的意見與看法。

此外，《國民教育法》第二十之二條規定，國民教育階段內，家長為維護其子女之權益，應相對承擔輔導子女及參與家長會之責任，並為保障學生學習權及人格權，有參與教育事務之權利。《國民教育階段家長參與學校教育事務辦法》第三條規定，家長、家長會及家長團體，得依法參與教育事務。家長參與校務會議，對於學校

教育計畫與發展提供意見，是國家正式的法律規範，也是國民中小學運作的常態。

所以，國民中小學校務會議係屬學校的決策機關（王富瑾，2011），召開的目的與功能，在於促進學校成員參與學校重大校務事項，凝聚學校成員共識決定學校的發展策略，同時規範家長參與校務會議的機制，擴大校務會議參與的對象，使學校校務發展更具民主機制與民意基礎。

三、國民中小學校務會議運作實務之分析

學校推行重大校務活動，應該擬定辦法送交校務會議議決通過後施行（王富瑾，2011）。所以校務會議的運作，已經成為國民中小學校務發展與擬定實施策略的主要場所。但目前《國民教育法》與施行細則中所規範國民中小學校務會議的事項，主要在建立校務會議的目的功能，說明參與對象為校長、全體專任教師或教師代表、家長會代表、職工代表，各類成員比例由設立學校之各級主管教育行政機關定之。有關於會議成員的比例、主席的角色、會議的內容、會議的程序、會議的紀錄公告執行，仍不時出現爭議，均會影響會議的進行。下為國民中小學校務會議運作實務之分析：

（一）校務會議的召開

校務會議屬於學校重大事項，甚麼時間必須召開，應該加以明確規定。如果其他因素延宕開會，延會必

須有一定期限。臨時校務會議的召開，必須是臨時學校重大事項或是校長交議重要事項，或是經校務會議代表一定人數連署。臨時校務會議召開的要件與程序準備工作需要清楚的規範。至於出席人數不足額，散會動議成立而產生流會情形，也需要提出規範因應需要。

校務會議為學校重要運作之機制，所以會議召開必須依規定辦理，目前地方政府規範召開次數不一，有部分縣市規定每學年召開二次，例如臺北市、臺中市政府等，也有規定每學期召開二次，例如桃園縣。地方政府訂定校務會議召開次數與時程，可以徵詢所屬學校意見訂定。

（二）校務會議的參加對象與產生方式

近年來學校校務會議有關參加對象的爭議，主要是全體專任教師是否均能參與的問題，如果全體專任教師參與，是否可能會出現單一類別代表人數超過半數而直接影響表決結果。各類別代表產生係由該類別互選或推舉產生，如果沒有適當的規範實務運作上也會出現爭議。

家長代表的比例應該設置多少席次，家長會長是否為當然代表，其他家長代表產生的方式是否由家長會委員為代表，或應由全體家長另行選舉之，也有規範上不足的地方。另外各年級教師及科任教師是否需要代表名額，設有特殊教育班、藝術才能班及幼兒園的家長，其代表與產生方式也必須加以訂定規範，才會減少爭議

的產生。

校務會議參加對象為學校利害關係人的各類代表，任期屆滿而該類代表尚未產出，或是代表無故缺席多少次才由候補代表遞補，各類候補代表需要名額多少，均需要有合理的規範加以解決。

(三) 校務會議的開會內容

校務會議規範的會議內容為校務發展計畫、學校章則、法定規定及校長交議重大事項，部分學校校務會議往往成為校長、行政人員的政令宣導、行政工作報告的場合，議會規範不受重視（王富瑾，2011），實難稱校園民主化。

依據《教師法》第十六條規定，學校成員得對學校教學及行政事項提供興革意見，所以學校成員在校務會議中透過提議或臨時動議的方式，提供興革意見，校務會議必須依據會議規範進行討論與議決。學校各種重要章則，以及依法令規定應經校務會議議決之事項，如果學校行政有所疏漏未提校務會議通過，或校務會議未通過，學校行政運作與救濟程序如何進行，也都有賴訂定規範說明。

(四) 校務會議進行的程序與規範

校務會議進行，必須有一定的程序，訂定會議規範以確保會議的順利進行。開會前文書與秘書單位必須進行準備程序，寄發開放通知，安排開會場所與議程。開會通知單必須在正

式會議召開前一定的時間寄達與會人員，讓相關人員有時間準備與進行提案連署。

會議必須要達到規定的人數才能召開，確認出席人數達到規定後主席宣布會議開始，然後進行上次會議執行報告，各處室工作報告，提案討論，臨時動議，散會等程序。

會議程序與進行，校長及各處室的工作報告時間，提案討論的發言次數、時間、次序都應該有所規範，避免校務會議召開的時間耗費過長。當會議進行時因為權宜問題或秩序問題，必須優先進行處理。

(五) 校長擔任主席的角色

校長在於校務會議中的角色，明訂為會議主席。但校長也必須在會議中提出校務發展計畫，進行校務工作報告，討論表決校長交議事項。和一般會議主席居於公正超然之地位，嚴格執行會議規則，維持會議和諧，使會議順利進行的角色略有差異。校長對於議案討論時，參與討論與議案表決時應維持的角色立場，有必要明確規範。校長如果因故不能出席，主席的職務應由誰來擔任，或是由參加人員推舉之也需要訂定。

(六) 校務會議的紀錄公告與執行

校務會議召開後必須將會議紀錄送達與會人員，並公告讓全校成員瞭解，行政單位必須依照會議記錄執行運作，並將議案執行結果提下次會議

進行報告。

校務會議議決事項不得牴觸上級機關的行政法規，如果發現與上級機關行政法規牴觸，或出現窒礙難行，必須聲請解釋或進行復議。如何進行復議等規定，主管教育行政機關應加以說明和規範。如果學校行政人員認為校務會議因法令見解歧異未能作成決議時，應於一定時間內向相關機關聲請解釋。上述問題，實有賴於地方政府協助規範與輔導。

四、地方政府與國民中小學之關係

我國政府組織區分為中央政府與地方政府，均為國家整體管理組織結構的一環。地方政府為自治團體，除了接受中央政府的指揮監督，也是國家權力的垂直分力，將國家部分權力之立法權直接賦予地方公共團體，使地方自治團體得以遂行其行政任務（李惠宗，2004），擁有國家部分權力之立法權。依據《地方制度法》第25條規定，直轄市與縣（市）得就其自治事項或依法律及上級法規之授權，制定自治法規。所謂自治法規由地方行政機關訂定，並發布或下達者，稱自治規則。

地方政府對於轄屬的國民中小學，為主管教育行政機關，得依憲法或地方制度法規定，立法並執行處理管轄區域內的各項教育事務。依據《國民教育法》第十條規定，校務會議其成員比例由設立學校之各級主管教育行政機關定之。所以地方政府依據上

述法律規定，對於所屬學校校務會議之召開、運作負有督導之責，以引導學校校務正向發展，促進學校校務和諧運作。

五、地方政府協助國民中小學校務會議運作之策略

（一）訂定完善的國民中小學校務會議規範

地方政府應訂頒國民中小學校務會議實施辦法，規範校務會議之召開，會議各類代表人數比例，各類代表產生的方式以及遞補規定，校長在校務會議中擔任主席的角色與職責，校務會議召開的會議議程，提案討論的要件與程序，校務會議議決事項的紀錄與執行，使學校會議準備程序與運作過程能夠有所依據，減少紛擾爭執。目前各縣市政府大都訂有相關實施辦法或要點，但是所規範內容詳細程度不一，應持續蒐集學校及各方意見，適度修正調整。

（二）輔導國民中小學落實校務會議之運作

地方政府應輔導國民中小學落實校務會議之運作，依據其所訂定的校務會議實施辦法，輔導各校校務會議建立議事規則，落實校務會議的召開準備程序與會議運作。地方政府訂定的校務會議實施辦法除公告週知，也應透過網路公開資訊，並運用各種管道說明闡述，督導學校定期召開，以引導國民中小學校務會議運作正常，使校務會議發揮應有的功能。

(三) 培養學校教育人員法規章則訂定知能

學校教育人員專業養成過程，必須具備行政程序的概念，擁有學校行政法規與章則訂定的素養，掌握會議規範與法制程序。例如：學校重要章則以及法定事項，必須經由校務會議討論通過後公告執行，成為學校行政運作與師生互動的主要依據，同時也是新進成員瞭解學校典章制度的重要資料。學校人員對於校務會議通過的議案如有覺得窒礙難行，應依會議規範提出復議，對於與上級機關行政法規有所牴觸時，應函請上級機關解釋。地方政府所訂校務會議實施辦法及學校校務會議議事規則未規定者，應說明以內政部頒會議規範為主要參考準則。

(四) 協助國民中小學解決校務會議爭執問題

地方政府訂定國民中小學校務會議實施辦法，內容儘管詳實，程序規範明確，但在學校實際運作過程中，仍難免遭遇到定義解釋或程序見解的不同，也可能出現議案與上級相關法規是否有所牴觸的爭執，或是議案尚未通過前學校如何運作的情況，均有賴於地方政府解釋說明。地方政府可以透過案例說明的彙整與資訊公開，成為學校援引參考的資料，協助學校掌握校務會議的精神與程序。

(五) 評鑑國民中小學校務會議落實情形

學校行政是動態與連續的歷程（秦夢群，2007），校務會議是學校行政運作的基礎，也是《國民教育法》規範議決學校重大事項之會議，具有國家法律位階，學校各項章則與須經校務會議通過的事項，必須經校務會議討論通過後才算完成法定程序。地方政府應協助國民中小學辦理校務會議的相關人員法制研習，熟悉會議規範與程序，瞭解學校章則訂定的體例。地方政府評鑑學校運作績效時，或是督學進行學校視導時，應輔導學校訂定校務會議的議事規則，瞭解學校校務會議的運作、紀錄與執行，重要章則與法定事項是否經由校務會議通過，強化學校人員依法行政的概念，建立民主參與的校園文化。

六、結語

校務會議是學校人員於基於學校發展，擴大校園決策參與，凝聚學校成員共識的重要機制。目的在於促進學校穩定且融合多數意見的正向發展，但是在實務運作歷程中，有時會因學校人員不夠清楚法令規定與會議規範，對於議事規則見解不一，或是意見觀點不同而發生爭執現象。地方政府為所屬國民中小學的主管教育行政機關，對於國民中小學負有指揮、監督與協調的職責。因此，地方政府能積極協助，訂頒國民中小學校務會議實施辦法，輔導學校成員熟悉校務會議的精神與內涵，瞭解會議召開的程序與規範，協助解決校務會議出現的爭執，輔導學校落實校務會議的結果，將可以使學校朝向民主化的參與機制，凝聚成員共識，促進校園和諧

運作，展現學校效能。

參考文獻

■ 王富瑾（2011）。高中職學生參與校務會議權利之探討。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學政治學研究所，臺北市。

■ 李惠宗（2004）。教育行政法要義。臺北：元照。

■ 吳清山（2004）。學校行政。臺北：心理。

■ 吳秀明（2008）。本校校級會議審議事項權責劃分之研究。線上檢索日期：2013年12月18日。網址：<http://nccur.lib.nccu.edu.tw/handle/140.119/28>

■ 秦夢群（2007）。學校行政的基本議題。載於秦夢群（主編），學校行政，（1-42頁）。臺北：五南。



國民中小學校務會議的問題與對策

林志成

新竹教育大學教育與學習科技學系教授

謝鳳香

新竹教育大學博士生

自強國中校長

一、前言

曾經，校長是學校權力的來源、動力與中心，行政權是一枝獨秀的學校權力，校務會議是校長及長官「說了就算」；現今，校長「說了，不一定算」、「說了，就可能被算」，甚至，「說了，就……算了」。若學校中，反對團體以學校的立法院自居，甚至，為反對而反對，則學校重大措施不但無法推動實施，更會影響師生教學的權益。

部分校長戲稱自己「有責無權、赤手空拳、委曲求全」，有時，一不小心甚至會淪落成為「屍骨不全」的悲劇英雄；校務會議有其民主化、法制化、自律自主、擴大參與、集思廣益的正向功能，但若規範不清、運作不佳，也有對立、衝突、內耗、低效率效能、教育水準平庸、教學品質難確保等負向功能，如何建構權責相稱、合專業理性的校務會議制度或具體操作規範實亟待進一步探究。

目前，各級學校都已明訂校務會議相關法制規範、校務會議代表也大都經由民主程序選舉產生，惟對校務會議的批判仍時有所聞，顯見相關問題，仍待進一步深究，本文旨在簡要探究校務會議的問題，進而提出解決校務會議爭議的相關對策。

二、中小學校務會議面臨的問

題與對策

(一) 中小學校務會議面臨的問題

目前，多數中小學校務會議採全員參與，東淳國小（化名）校長為提升校務會議效能，依縣府來函之校務會議實施要點，將校務會議參與人改為代表制，結果引起校內教師團體強烈不滿與反彈，後因風波愈演愈烈，最後以「校務發展座談會」取代「校務會議」落幕，惟校務會議制度設計的諸多概念與問題，並未得到釐清與解決。

析而言之，校務會議的主要問題或原因，包括下列幾項：

1. 制度設計不清楚、權責失衡待規範

校務會議已法制化固不待言，學校係由多數師生所組成的公共組織，中小學教師的主要職責為教學，教師更因能有教無類、因材施教，使學生適性發展，而彰顯其角色的意義與價值；惟若教師的利益與學生的利益衝突，校務會議又由多數的教師所把持，則學校如何確保學生的受教權益？若校長堅持學生的受教權為重，則學校如何化解行政與教師的衝突？

目前，校務會議制度的設計，多

數規定各款（類）人數不得超過總額二分之一，惟此種規定，很容易讓某一款（類）參與者（如教師）人數實質過半；若某一款（類）參與者觀念或行為有所偏失，而此款（類）參與者又控制校務會議，則校務會議不易發揮權能區分的理念，更無法透過校務會議研擬合理的學校發展政策，更無法真正實踐教育的理想。

最後，若各縣市依法制訂之校務會議實施辦法未清楚明訂「校長核定」、「校長核可」、校長「簽署發布」、行政裁量權與校長不依法決議等爭議事件的相關規範或處理細節，當校內爆發衝突事件時，則會成為擴大衝突的引信與火藥庫。

2. 行政準備不周全、會議規範不熟悉

校長為校務會議的主席，其領導力、會議主持能力、溝通能力及整合能力甚為重要，若校長及處室主任對校務會議議案準備不周全或不熟悉會議規範，則無法闡明議案主旨、掌控開會節奏、彙整意見流向、排除糾紛、整合異議、凝聚共識，更無法商定校務發展計畫及學校各種重要章則。參與者可能不瞭解校務會議的定位與功能，更可能被少數有心人把持操縱，致使校務政令可能出不了校長室大門，結果，使得校務發展坐困愁城。

若校務會議未於七日前通知與會代表，或會議提案未於三日前提交人事人員，則成員可能據此抗爭，或因不了解校務會議議案而頻生質疑，在

混亂無效率的開會下，校務會議可能非常沉悶、可能火藥味十足、可能功效不彰，致使校務會議成為浪費時間、折磨與會人員精氣神的刑制。

最後，若校長及學校處室主任不能堅持校務會議只討論校務重大事項（依《國民教育法》施行細則第十二條規定，包括：1、校務發展計畫。2、學校各種重要章則。3、依法令規定應經校務會議議決之事項。4、校長交議事項。），則很容易讓少數教師以芝麻綠豆小事或瑣碎之事（如教師每次校務會議都臨時提案，討論掃除地區分配不公的問題），影響校務會議功能的發揮。

3. 缺乏衝突折衝機制，領導力待發揮

學校行政人員、教師、學生及家長是主要的互動關係人，若互動關係人的觀念、態度、方向、利益有所衝突，則會因缺乏折衝機制，而使行政、校務難運作，使得學校效能低落。例如：多數學校校務會議通過之超額教師處理要點，即明顯偏向「後進先出」的原則，較少考慮學校發展的需求，結果造成學校逐漸老化、校務發展受阻、校本特色無法持續深耕等問題。

若學校組織渙散、氣氛不佳、溝通不良、互動不夠、效能不彰、行政與教師信任基礎薄弱，而校長又缺乏領導統御能力，不能發揮領導力，則校務會議常易陷入「會而難議、議而難決、決而難行、行而難見成效」的困局，重大校務恐窒礙難行，甚至行

政人員與教師雙方互槓、鬧上法庭。

若學校缺乏互信氛圍，則多數教師會擔心代表制的校務會議中，自己的意見會被忽略或被綁架稀釋，也擔心行政單位籠絡代表而忽略教師權益；惟全員參與的大型學校校務會議，更有賴於明確的校務會議及卓越圓熟的領導力；否則，校務會議將淪為爭端亂源與權力逐鹿的舞臺，會議效率效能將低落不堪，校長領導權將備受掣肘，行政權易慘遭架空。

若少數反對團體或異議好戰份子名為爭取教師權益，實為私利而抗爭、為反對而反對，則更容易使校務會議成為意氣之爭或無謂鬥爭的場域；而學校政策在反對團體籠絡教師團體的人數優勢之下，要反對團體說了才算，反對團體為突顯對抗行政的「膽識魄力」，更積極壓制校務政策施行，則校長與行政人員將無法推動校務。

(二) 中小學校務會議發展的對策

1. 制度設計宜清楚規範，使權責相稱

國民教育法第十條規定，國民小學與國民中學設校務會議，議決校務重大事項，由校長召集主持。校務會議以校長、全體專任教師或教師代表、家長會代表、職工代表組成之。其成員比例由設立學校之各級主管教育行政機關定之。

為彰顯重視學生受教權益，避免教師與行政人員長期衝突內耗，不利

學校發展，教育行政機關宜明訂校務會議各類參與者之合理比例，明訂各款(類)人數不得超過總額五分之二，使合理的比例能為合理的決策奠基，除確保教師專業自主權及校務決策參與權外，更能確保學生學習的受教權。

最後，各縣市依法制訂之校務會議實施辦法也應清楚明訂「校長核定」、「校長核可」、校長「簽署發布」、行政裁量權及校長不依法決議等爭議事件的相關規範或處理細節；明訂校務會議的民主決策機制實際運作規範及校務會議各專業分工的委員的職掌及實施要點，俾使全員參與的大型學校校務會議能發揮其應有的功能。

2. 行政準備宜周全、會議規範應熟稔

學校應依法做好各項校務會議準備工作，充分準備資料，及時掌握情況，在規定時間內將校務會議通知及相關資料寄給出席人員，使其充分了解會議議題；對於爭議問題，更宜事先加強溝通，化解歧見、建立共識，使參與者均能理解校務會議的定位與功能，使校務會議能更有效進行。

其次，學校宜協助教師增能(empowerment)，提高教師對教育發展、全球競爭的視野，強化教師會議運作、課程教學評鑑等專業權能，使其能善用校務會議，充分發聲，為學生的樂效學習及學校的永續發展而貢獻己意己能。

最後，主席(校長)應熟稔會議

規範及運作要點，適時婉轉的提醒出席者會議規範及法律訓練，若主席主持校務會議的專業能力強，充分了解會議程序，並能確實運籌自如，則能發揮校務會議的功能。

3. 建立衝突折衝機制，發揮領導效能

教育行政機關針對地方教育興革事宜，應邀請互動關係人，確定合理可行的大原則、大方向，避免各校耗費時日，各訂各的規範、各吹各的曲調；同時，應建立衝突折衝機制，使行政人員充分為師生服務，使教師熱情專情於教學專業及協助學生成長的人生志業，有效提升學校的效率與效能，發揮高效行政引導的加乘效果與效用。

其次，校長宜權變善用轉型領導、正向領導、道德領導、價值領導、課程教學領導、教師領導、分布式領導、學習型領導等多元領導方式，發揮領導效能，使學校互動關係人的觀念、態度、方向能一致，進而建立校務發展共識，明訂合理的校務運作相關章則，化解衝突於無形。

再次，學校宜積極釀造友善、和諧、互助合作及信任的組織氛圍，邀集主要意見領袖，廣開言路，會前誠意充分溝通，會中良性互動，凡事以學校教育及學生權益為重，行政事先沙盤推演，化解利益阻力，使校務會議「會而能議、議而能決、決而能行、

行而高效」，使教師專業自主權、家長教育參與權、行政裁量權及學生受教權能充分獲得保障，以發揮學校組織整體戰力，提升學校效率效能。

最後，校長宜培養並展現完全的權能（full power），善用權力共享（power with）的各種具體作為，建立以學生受教權為中心與重心的權力均衡金字塔，集合學校中志同道合的所有夥伴，建構學校發展的共有願景，推動各項合理、合情及合法的政策，善用意見領袖及非正式團體，破解對立的氛圍，使少數為私利而抗爭、為反對而反對的反對團體或異議好戰份子無著力之點，充分發揮校務會議的功能。

三、結語

在後現代、全球競爭的地球村中，各國均致力於推動各項教育改革工作，也重視教育品質的確保，惟改革不能只談理想理念，更要慎思是否未蒙其利，反受其害，更要從教育本質的角度，深思教育改革是否讓學生真正受益。

校務會議有其設想的正向功能，惟實際運作亦發生許多問題。孟子離婁上篇曾提到，「徒善不足以為政，徒法不能以自行」，若能針對已發生的各種問題，明訂能解決爭議且合理可行的校務會議運作規範，使校務會議發揮集思廣益、確定學校發展的大方向與大政方針的正向功能。

健全校務會議運作，提升學校教育品質

謝百亮

敏惠醫護管理專科學校助理教授

一、前言

民國 82 年教改的氛圍，首先影響大學校園民主化的進展，校務會議的定位變遷正反映此民主化的精神，經過將近 2 年的討論審議，認為以往校務會議，均由校長所任命的行政主管組成，無法符應校園民主化的需求，因而於民國 82 年《大學法修正案》，通過校務會議為大學校內的最高決策會議，增加教師及學生代表，以反映教授治校及集體決策的精神。其後對於大學究竟係首長制或委員制仍不斷論戰，最終在民國 94 年大學法修正案時，又刪除校務會議為校內最高決策會議一詞，以確認大學首長制及集體決策機制。至於中小學校務會議之規範，也是隨著大學校園民主化的發展，乃先後於民國 88 年國民教育法及高級中學法修正案，將校務會議之定位確認為審議學校重要事項。可見雖然校務會議的定位發展有些爭論，但校務會議為學校最重要的決策會議的精神，已然成為共識，所以現階段關注的應在校務會議的運作，是否對教育品質的提升有正向的影響。

二、校務會議的定位發展

校務會議的定位發展，依據立法意旨的演進，可以分為下列幾個階段：

(一) 校務會議為校長的諮詢會議

在民國 36 年《大學法》公布，至

民國 82 年教改前，校務會議的定位，依民國 36 年《大學法》第 19 條規定，「大學設校務會議，以校長、教務長、訓導長、總務長、各學院院長、各學系主任及教授代表組織之，校長為主席」。可見校務會議主要作為校長的諮詢會議。民國 68 年《高級中學法》第 21 條也規定，「高級中學設校務會議，討論重要興革事項。」由此可見，當時各級學校所設校務會議，均為諮詢會議性質，並無實際決策權。

(二) 校務會議為校內最高決策會議

隨著民國 76 年政府解嚴，民主化進一步深化，行政院於民國 77 年所提《大學法修正案》，即認為大學內部行政組織之運作，幾乎全部控制在大學校長所任命的行政主管之中，非全體教師及學生所選出之代表決策，實難符合大學自治之民主原則（立法院公報，1993）。因而民國 82 年通過《大學法修正案》，第 13 條即規定，「大學設校務會議，為校務最高決策會議，議決校務重大事項。」

(三) 校務會議為重大校務決策會議

民國 88 年修正《高級中學法》第 23 條及《國民教育法》第 10 條均規定，「校務會議，議決校務重大事項，由校長召集主持之。校務會議由校長、各單位主管、全體專任教師或教師代表、職員代表及家長會代表組成之。」而《大學法》對校務會議為校

務最高決策會議之規定，其存在校長權責的爭議，其實在民國 82 年討論《大學法修正案》，對大學為首長制或委員制就有深入討論，認為大學享有自治權，校長應經遴選，不至於會很專制、極權或做出違背校務會議決議之事，如果設常務委員會，則會使校長職權萎縮，又有得設個種委員會或專案小組處理校務會議交議事項（立法院公報，1993）。因而民國 94 年亦隨之修正為「大學設校務會議，議決校務重大事項」，又於第 8 條明訂「校長綜理校務，負校務發展之責，對外代表大學」，以確立校長與校務會議的關係，即校長為學校首長，校務會議為重大校務的決策會議，落實集體決策的機制。

三、現行校務會議運作的問題

（一）校務會議的定位仍然混淆

民國 82 年修法主要回應大學教授治校的精神，但實施多年後，顯示並未提高決策效率及品質，並且校長是校務會議的執行者或是學校首長，仍然存在爭議。王震武（2001）即指出校務會議這種合議性質的教授治校，無法做到權責區分，使決策品質及效率皆堪慮；其次，受到人性及人的限制，教授們通常既不易體認學校使命，也容易陷入本位主義，由自己角度，利害出發去思考學校問題。

依立法沿革來分析，校務會議為校內最高決策會議，首先在民國 82 年《大學法修正案》中入法，其後在民國 94 年又修正為「大學設校務會議，

議決校務重大事項」，其間論戰焦點即在校長與校務會議的關係。而民國 88 年修正的《高級中學法》及《國民教育法》，則並未明定校務會議為最高決策會議。因而目前多數大學並未明定校務會議決議之執行，且於 94 年《大學法修正案》中增列第 8 條「校長綜理校務，負校務發展之責，對外代表大學」，似顯示校務會議並非最高決策會議。國民中小學反而在各縣市訂定實施要點中，明定校務會議決議之執行，校長對決議有適法爭議可以聲請解釋或覆議，但此項規定在國民教育法及其施行細則中，並未明定校務會議為最高決策會議，並且依據《大學法》中校務會議的定位修正，皆可見校務會議並非最高決策會議，所以仍需進一步釐清。

（二）校務會議的核心功能仍待落實

校務會議最重要的工作，即在議決校內重大事項，對於「校內重大事項」的法律意涵，《大學法》及《專科學校法》均在本法列舉，高中、職校則法並未列舉明定。而國中小則於《國民教育法》施行細則第 12 條，界定《國民教育法》所謂「校務重大事項」包括：

1. 校務發展計畫；
2. 學校各種重要章則；
3. 依法令規定應經校務會議議決之事項；
4. 校長交議事項。

各法相關意涵界定並不一致，此種列舉僅為例示作用，非有一成不變的範圍及內容，留有相當程度的彈性，但在實際運作時卻常見無論學校大小事均列入校務會議中討論，造成校務會議與行政會議內涵及功能混淆。其次，校務會議討論焦點，常關注在校務會議中的權力運作，反而忽略探討教育的本質，以及達成教育理想的策略、及教育的主體為何（葉志倫，2003）。因而，校務會議對校內重大事項的規範，仍然需要取得共識，以發揮校務會議的核心功能。

（三）仍待落實以學生為主體的觀念

《教育基本法》第 2 條明定，「人民為教育之主體」，學校為學生而辦的理念至為明確，但校務會議的議決常見背離學生主體的情況，例如：針對臺南市部分學校，依教師出勤辦法經校務會議議決訂定教師 8 點上班的規定，即造成學生權益與教師權益孰重得爭議，教育部堅守「學生在、老師就要在」的原則，即使校務會議已做成「導師 8 點上班」決議，也不具效力。國中小老師執行交通導護、早自修等工作，是否算在工時，可再討論，但不宜由校務會議決定（王涵秋、鄭語謙，2013），由此可見學生雖為教育的主體，但是在大學校務會議中的學生代表人數，及高中職以下學校中的家長代表人數，在全體委員中仍占少數，在表決中所占權重太少，在全體教師均參與校務會議的學校，如臺北市國民中小學校務會議實施要點，規定「家長代表成員以全校教師員額之三分之一人數參加」，雖然較具代表

性，但代表家長是否均能出席也有可議之處，更遑論家長代表人數規定偏少的縣市，因而校務會議中涉及學生權益的決議，恐怕難以落實學生為教育主體的精神。

（四）校務會議淪為工作報告會議

校務會議的基本任務，即依法議決校內重大事項，但多數校務會議，尤其是高中職以下學校，多以行政單位的工作報告為主，討論事項較為缺乏，葉志倫（2003）針對校務會議運作的研究，即指出校務會議中行政報告過多、時間拖太長、缺乏彼此討論，直到現在此種現象仍然普遍存在。

（五）校務會議的會前準備仍然不足

會議的基本功能在於「會而能議、議而能決、決而能行」，要達成這個目標首要關鍵就在會前的準備，鍾起岱（2003）在《議事學理論與實務》一書中，即指出會議要能順利進行，有賴於會前的充分準備。但觀察目前各級學校校務會議的召集，在通知時間、會議提案、提案審查、會議資料等，大專院校較能依規定執行，高中職以下學校則常見無法依規定時程及應辦事項的現象，如此要發揮校務會議議決校內重大事項的核心功能，恐怕是緣木求魚了。

其次，依據《大學法》第 15 條第 3 項規定，「校務會議必要時，得設各種委員會或專案小組，處理校務會議交議事項」，這樣的規定尚能提升校務會議決策的品質及效率，高中職以下

學校並無此種機制，常使校務會議討論主題失焦，甚或淪為行政工作報告會議。

(六) 校務會議之規範不清，造成議事效率不彰

校務會議具有民主教育的功能，傳達政治參與的形式，但由於民主素養的缺乏，讓開會時間過長，甚至議而無法決的現象，吳清山（2011）曾提及在民主化的過程中，因參與人員的法律和民主素養不足，徒增校園紛爭，甚至引發校園亂象，耗費校園成本，亦為人所詬病。

葉志倫（2002）研究校務會議的運作，認為在討論主題應重新思考、團體氣氛與討論情形宜改善、校長主持會議宜提高民主參與素養、成員參與討論意願要加強。因而，制定明確的會議規範甚為關鍵，雖然各級學校都依規訂定校務會議實施要點或辦法，但其會議規範都只交待依內政部會議規範辦理，造成主席及與會人員對會議規範都不熟悉，尤其是動議與表決方式、權宜與程序問題的處理方式等，當然影響其議事效率。

四、健全校務會議運作的策略

校務會議符應教師參與校務的理念，並透過集體討論的決議，使校務行政的推動更為順暢，周文章（2001）、許志明（2002）的研究結果即顯示，校務會議組織運作愈好，學校效能則愈佳。可見校務會議能促進教育品質的提升，但如何避免其運作

上問題，以健全校務會議的運作，其策略分述如下：

(一) 應建立校務會議除了決策功能外，亦具有民主教育的功能的觀念

民主精神即在多元參與、傾聽聲音及接納意見，因而校務會議必須在作成決議前，基於「尊重少數」的原則，讓不同意見有表達的空間，及說服他人的機會，經由這樣的民主程序後，所作的決定才不會有「多數暴力」的問題。尤其在決議事項會影響到教育主體的學生時，會議中不同意見的表達，應該以學生最佳利益的考量為唯一依據。其次，應辦理會議相關知能研習或訓練，使校長能具有擔任主席的能耐，成員能熟稔會議的議事規則，強化校長及成員議事能力。

(二) 落實議決重大校務的功能

校務會議議決校內重大事項，法或其施行細則有些列舉事項，雖然依其立法意旨仍有些彈性空間，但是無論大小事都進入校務會議則不適當。因而大專院校仍應明確劃分校務會議與行政會議的功能，學校一般事項透過行政會議決定，或認為必須提案校務會議討論再行提出，高中職以下學校亦應比照《大學法》第 14 條規定，「得設各種行政單位或召開各種會議」，及《專科學校法》第 21 條規定，「專科學校設行政會議，……校長為主席，討論學校重要行政事項。」賦予行政會議的法源，如此落實校務會議議決校內重要事項的核心功能，才

有助於提升學校教育品質。

(三) 充份準備校務會議的前置工作

校務會議缺乏效率及無法深入討論為人詬病，主要關鍵在於會前的準備工作不足，有關通知時間、會議提案、提案審查、會議資料等，都要依規定執行，讓所有參與人員有充份的時間準備，尤其是教育主體的學生或其家長，能充份了解會議內容，如此才能提升會議的決策效能及品質。

(四) 學校應明訂校務會議會議規範

校務會議的規範，包括建立公告議事規則、表決方式、權宜及程序問題的處理方式等，多數學校付之闕如，因而影響議事效率。因而學校應以既有會議慣例，再參酌內政部的會議規範，建立以自己學校為本位思考的會議規範來運作，不要制定完美繁複，卻不適合自己學校特性的制度。在制定各校的校務會議實施規範，應對會議程序由通知、動議、表決方式、討論中的權宜及程序問題的處理方式等，均能明確的規範，以為校務會議議事之準則，一方面進行民主教育，另一方面也可避免紛爭。

(五) 釐清校長與校務會議的關係

《大學法》並未明定校務會議決議之效力，許多大專校院亦未明定，造成模糊的爭議，但由其立法沿革及其意旨，目前校長與校務會議間的關係，似維持首長制，對校務會議決議事項應仍具有行政裁量權及聲請解釋

權，是否如此應明定以去除爭議。而各縣市要點中則多明定，「校務會議所作成之決議應送經校長簽署發布，並送交各相關業務單位執行」。如此似乎顯示校長並無行政裁量權，校務會議為校內最高決策會議，但這些規定，並未於本法或其細則中授權，應有違行政程序法，因而仍需進一步在《高級中學法》及《國民教育法》中，明定校務會議決議之執行，以釐清校長與校務會議之間的關係。

(六) 運用非正式組織的功能

非正式組織建立在互信、互諒、尊重之上，會議前若能透過非正式組織溝通討論，較能進行理性溝通，一方面可發展具體可行方略，另一方面也可以提升會議效率，例如廣泛收集教師、學生或家長的意見，提出良好而可行的提案，並與行政人員先行溝通協調，應能提高議事的效率，作成慎重的決議，避免會而不議，議而不決的情況。

五、結語

校園民主化由民國 80 年代演進至今，已漸臻成熟，從民國 82 年《大學法》修正通過，擴大教師及學生參與校務決策的機會，至民國 88 年高級中學法及國民教育法修正，亦賦予教師、家長參與校務會議，以審議校內重大事項，可見校園民主化的逐步落實。在校務會議定位發展中，學校也從關注校務會議中的權力運作，漸漸轉而關注教育的本質，但在運作過程中，一方面由於法律規定仍有討論空

間，另一方面運作及會議規範的不週延，使校務會議面臨一些運作問題，如校務會議定位、審議事項、會前準備、會議規範及校長與校務會議間的關係等，這些問題亟需解決，以健全校務會議的運作，建立「決策參與、教師專業、行政支持」的學校氛圍，達到優化學校決策品質，從而提升學校教學品質。

參考文獻

- 王震武（2001）。體制中的人性—私立大學「治校體制」的考察，輯於楊國書、瞿海源、林文瑛主編，**新世紀大學教育**，頁197-245。
- 立法院（1993）。**立法院公報**，82（46），頁94。
- 立法院（1993）。**立法院公報**，82（65），頁51。
- 吳清山（民2011）。我國高等教育革新的重要課題與未來發展之分析，**長庚人文社會學報**，4（2），頁241-280。
- 周文章（2001）。**高雄市國民中學家長會組織運作與學校效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 許志明（2002）。**臺北縣市新制校務會議組織運作與實施成效之研究**（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 葉志倫（2003）。**桃園縣國民小學新制校務會議組織運作之研究**（未出版之碩士論文）。國立新竹師範學院國民教育研究所，新竹市。
- 鍾起岱（2003）。**議事學理論與實務**。高雄：復文。
- 王涵秋、鄭語謙（2013）。**教師決議8點上班**，教部：無效。2013.12.10。取自聯合報新聞網（http://mag.udn.com/mag/edu/storypage.jsp?f_MAIN_ID=13&f_SUB_ID=104&f_ART_ID=481010）



校務會議運作的我思我見

周水珍

國立東華大學課程設計與潛能開發學系教授

學校是縮版的社會，從功能理論的觀點，學校各項人、事、物運作的氛圍應是和諧的，才能各發揮其功能。不管是各級學校均設有校務會議的制度，校務會議有其法定權責，是各級學校制訂學校目標、達成共識，以利學校校務發展與政策推動的機制，校務會議議題的討論與決定，關係著學校發展與運作。校務會議對學校有重大的影響力，目前學校教育的現況，校務會議的運作是否適宜？是值得探討與檢視的議題。筆者曾服務於小學及大學，從實務經驗提出對校務會議運作的見解。

一、校務會議的功能

各級學校的校務會議均有明確的法令規定，校務會議應具備下列的功能：

(一) 決定學校校務發展與推動

校務會議是學校最高的決策會議，是學校推動各項校務政策與決定的重要機制，舉凡學校重大事件的決策、制度建立均需經過校務會議通過，才能獲得法定的效用。

(二) 擴大學校成員參與共同擬定學校發展的願景

學校經營的特色與未來的願景，需要校長、行政團隊、教師及家長一

起規劃，讓教師們樂意投入心力，建立教學特色與良好的教學品質，校務會議的討論與運作是重要的途徑，學校成員可以參與校務會議，擬定學校願景，分享彼此的教育理念，學校成員積極參與，才能形成學校生命的共同體，發展榮辱共存的向心力。

(三) 檢視學校應興應革的校務工作

推動校務工作是瑣碎與繁雜的歷程，常因為社會與環境的變遷，原先立意良好的學校政策與校務無法符合社會的期待，需要提出修正；校務會議可以檢視學校應新應革的校務工作，定期修正，讓學校教育能充分發揮功能。

(四) 凝聚學校成員的共識，提升校務推動的支持力

學校事務推動需要學校成員參與與支持，學校成員在校務會議中，充分表達對議案的意見，學校成員參與討論熱烈，表示對學校事務重視程度越高，如能建立共識，可以提昇學校校務工作推動的支持與達成率。

二、各級學校校務會議運作的現況

校務會議受到重視被當作議題討論，主要的因素在於校務會議運作的不順利。在個人主義及重視私利的潮

流下，過去學校重大事務只要學校行政體系會議決議通過，在校務會議中鮮少被質疑；事過境遷，現在的校務會議不再是形式上的召開會議，教師可以否決校務會議中的提案。以教育部推動國中小教師專業發展與評鑑政策為例，教師會要求學校要試辦推行，需要經過校務會議通過決議後辦理，多數學校教師在校務會議中否決議案而拒絕參加，為此試辦推動政策受到影響，校務會議的重要性受到關注。現階段校務會議的運作，大致可以分類如下：

（一）校務會議形同橡皮圖章，依慣例運作

校務會議中的討論提案如果是例行性的學校事務，不涉及教師權益的議案，會議進行大致由各行政單位做例行性的工作報告，教師參與討論的動機薄弱，一切議題依慣例進行表決通過。表面上校務會議順利實施，實質上，卻凸顯教師對學校事務的冷漠及缺乏參與感，學校較少有積極創新的作為。

（二）校務會議形同戰場，在衝突、對立中運作

當校務會議討論議題涉及教師權益，不論是對多數教師或少數教師權益影響時，在校務會議中免不了舌劍唇槍的爭論，行政人員與教師立場可能是對立的；從衝突理論的觀點，對立、衝突可以有效的促進組織的發展，所謂「真理」是禁得起辯論，不過這個前提是需要大家在理智

情況下討論才能成立，但是經常看到討論的結果，卻造成學校成員的對立與疏離，無法凝聚學校成員的共識與建立對學校的認同感，學校校長及行政人員想要推動校務工作也會變得窒礙難行，學校想要有所創新與發展，無疑是緣木求魚。

（三）校務會議形同生命共同體，和諧互助運作

有些學校校務會議的運作是和諧有效益的，學校成員為了學校的發展，在校務會議中發揮集體智慧，就事論事，提出有效的意見，尋求學校發展的願景與實行的策略。從功能理論的觀點，這是學校向上提升與發展的動力及關鍵。

三、發揮校務會議功能需具備的條件

校務會議具有各項功能，不可諱言，良好校務會議的運作，需具備一些條件，包括成員的民主素養及運作的技巧，敘述如下：

（一）學校領導者需要有寬闊的心胸能接納不同的意見

校務會議是討論、表達不同意見的場所與時機，有時不免擦槍走火，討論過程中出現情緒的語言或是不當的言論，主持會議的領導者需要有寬闊的心胸，控制被挑動的情緒，運用智慧化解衝突，才能讓校務會議順利進行。領導者能尊重成員的發言，傾聽不同意見，展現廣納建言的心胸，

是維繫校園和諧的重要關鍵。

(二) 學校成員應具備民主素養

校務會議是民主運作的歷程，參與校務會議的成員需要具備民主的素養，對於會議程序、討論、表達……等，均需要表現適當的民主氣度與行為，當意見在會議中充分表達後做出的決議，即應接納會議的結果，全力配合學校各項事務的推動，顧全大局。

(三) 各項校務政策或推動事務，需要以多數人的權益考量作為前提

擬定學校政策時，成員立場的不同，思考的面向會有差異，所以學校需要做各項提案交付校務會議討論表決時，應先周詳的考慮，所提議案是否以多數人的權益為基礎，確實評估議題的成效與涉及的人、事、物，絕不可僅考量少數人的權益；換言之，

議題的提出不能輕率，提案前需要做充分的思考與規劃，不斷修正議題的合理性與可行性，才能順利的在校務會議中獲得共識。

(四) 注重議題形成的前置作業

議題形成除了需要考量學校成員的需求及學校發展的需要，如果議題爭議性較大，但卻是學校必要的改革，應在校務會議前利用其他相關會議，事前向學校成員做說明，爭議性越大的議題，則需要多次的公開說明，蒐集不同的意見修正實施的策略，讓多數成員能理解推動的用意，可以提高議題的說服力。

總而言之，學校校務會議的運作，影響學校的發展，不可輕忽，學校的行政團隊若能妥善運用校務會議，展現彼此的智慧，凝聚學校發展的共識，定能開創學校的新氣象！



校務會議「表決」階段疑義解析

施明發

銘傳大學師資培育中心退休、兼任助理教授

一、前言

各級學校之有校務會議始於民國 36 年 12 月 22 日中華民國訓政時期南京立法院所制定的《大學法》，距離依據《憲法》成立的第一屆立法院開議還有半年。這部《大學法》規定，校務會議以校長為主席，成員由各學院院長、行政單位主管及教授代表組成，教授代表之人數不得少於兼職行政人員之總數。在職權方面，包括預算、院系所及附設機構之設立變更與廢止、重要校務事項、重要章則及校長交議等事項，都列為校務會議的審議事項。當時的中國大陸政局八年抗戰方殷，國共兩黨內戰已起，而那時的立法委員猶能訂出將這種顯現大學自治精神之校務會議條文，確實極為難得，也可反映當時的教育思潮已初露校務民主化之曙光。其後民國 68 年的《高級中學法》、88 年的《國民教育法》、91 年的《職業學校法》及 102 年的《高級中等教育法》，都將這源自於《大學法》的「校務會議」制度入法，並維持以教師為主體、討論重大校務的民主議事精神，結束中小學校務由校長一人「綜理」，其他教職員無緣置喙的傳統。

可是「徒法不足以自行」，校長主持議事的能力是否具備，教師參與研究事理、達成決議、解決問題的民主素養是否形成，教師是否有能力去運作這種須具有高度自治、自主、自律精神的學校組織體制，都是討論校務

會議議事功能的重要課題。本文謹以內政部《會議規範》為基礎，引用網路上可以查詢的若干中小學校務會議之議事規則為參考資料，就會議「表決」階段較為混淆的數個疑義加以解析，希望有助於校務會議制度的有效運行。

二、參與表決的法定人數

校務會議以教師代表居多數，而教師出席校務會議的義務感顯然低於兼任行政職務的教師，加以課務繁忙，因此開會往往有人數不足的困擾。究竟多少人出席始能宣布開會及進行表決，便成為設計校務會議議事規則很重要的課題。

依照內政部《會議規範》第 4 條的規定，出席人超過應到人數之半數，就可以由主席宣布開會，應到人以全體總數減除因公、因病計算之。觀察多數的學校的校務會議議事規則往往以「全體代表人數過半數為法定人數」或「應有出席人數過半數，始得開會」，沒有將因公、因病及校務最為常見的上課因素減除，也沒有職務代理人得代表當然代表出席、持委託書者也可以代表出席的規定，容易造成因出席人數不足導致無法開會或面臨表決卻人數不足無法表決的現象。成功大學的《校務會議議事規則》以下這個規定可供參考：「本會代表應親自出席會議，因故不能出席時，除當然代表得委託其職務代理人出席者

外，其餘代表得以書面委託原推選單位之成員代為出席……。」「本會非有應出席代表過半數之出席，不得開議。前項應出席代表人數，以本會全體代表總額減除因公假、差假、上課或因病請假，且未委託他人代理出席之代表人數計算之。」

三、表決的順序

校務會議進行到討論提案時，會眾有以口頭方式提出的「動議」，動議的種類、處理原則及先後順序，在內政部所訂《會議規範》都有規定，校長要加以熟記，始能應付會眾以細密的議事規則干擾會議進行。議事討論應掌握「在同一時間，不得討論二動議或提案」的原則，避免離題。

但是同一個議題可能有多個提案，這種情形會出現在討論有關人選、款項、時間、數字、地點等議題。例如要決定畢業旅行的地點，分別出現日月潭、阿里山、墾丁等選項。這種情形的表決往往有「對人先提先決」、「對事後提先決」的誤解，這是會議規範民國 42 年初訂時的設計，可是卻發生為了取得最先表決的機會，提案者設法盡量延後提案的現象，影響議事效率；所以民國 54 年就改為「依提出之先後順序，依次表決至通過其一為止。」例如先表決「日月潭」這個選項，如果通過，後面的「阿里山」、「墾丁」就不必表決了。這種對於表決順序因「人」或「事」而有先後的誤解，一直深植於大眾，筆者退休前在大學主授「班級經營」課程時，每年的調查都是如此誤解，可見我國

各級教育階段課程是如何的欠缺正確的議事素養。

四、「無異議認可」之表決方式

民國 88 年臺北市政府訂定《國民中小學校務會議實施要點》時，就規定：「議案經充分討論後無異議者，主席宣布議決通過。」國立臺北教育大學也規定：「主席對內容不具爭議性之提案，得徵詢出席代表意見，如無異議即為通過，如有異議則提付表決。無異議通過之效力與表決通過相同。」

「無異議通過」是源於內政部《會議規範》第 56 條的「無異議認可」，原本的規定僅限於宣讀會議程序、宣讀前次會議紀錄、依照預定時間宣布散會或休息、例行之報告等四種情事，但是內政部《會議規範》並非法律位階，只要會眾同意，是可以用約定俗成的習慣原則處理議事問題。所以用從簡方式，採「無異議認可」的方式通過議案決議，不失為一種提高議事效率的方法。

主席採用此法正確的步驟是：1. 主席徵詢會眾有無異議。2. 稍待。3. 如無異議，即說：「本案無異議認可」。4. 如在「稍待」時，有人提出異議，仍須提付表決。

五、正式的表決方式

依照《會議規範》第 55 條的規定，表決的方式有舉手表決（或機械表決）、起立表決、正反兩方分立表決、唱名表決、投票表決等五種。目

前學校採用之方式在一般議案方面，都採舉手表決，但如遇到對人的議案，則採無記名投票表決方式。至於習慣所說的「鼓掌通過」是不合法的，校長不宜任意為之，以免遭到教師持《會議規範》條文的挑戰。

六、兩面俱呈的表決

依照《會議規範》第 57 條規定，表決應就贊成與反對兩面俱呈，並由主席宣布其結果。表決進行時，主席說：「贊成者請舉手」，此時如有絕大多數會眾舉手，切忌即時宣布通過，應接著說：「反對者請舉手」，然後計算雙方人數。這個規定的主要目的是要計算贊成與反對雙方的票數，使「多數決」的制度有計算的依據；其次是讓反對者的聲音能夠出現，體現民主精神；再者也是培養會眾勇於表示意見，減少沈默者的機會。

例如前述在討論畢業旅行地點有「日月潭」、「阿里山」、「墾丁」這三個選項時，主席應先說明兩面俱呈的規定並依序宣付表決。會眾自己的主見如果是第二個選項「阿里山」時，則在第一個選項「日月潭」表決時，就要勇於反對，才有機會讓反對票多於贊成票，讓第一個選項否決，才有機會進入第 2 選項的表決。

七、可決的計算標準

所謂「可決」是「可以做決定」的簡稱，包括否決及通過；可決的計算方式是表決階段最關鍵的問題。《會議規範》第 58 條的規定是：

表決除本規範及各種會議另有規定外，以獲參加表決之多數為可決，可否同數時，如主席不參與表決，為否決。參加表決人數之計算，以表示可、否兩種意見為準。如以投票方式表決，空白及廢票不予計算。

按照《會議規範》的計算方式，所謂「多數」是以參加表決的人數為計算基礎，沒有意見者不列入計算，因為民主議事制度沒有強迫會眾一定要表示正面或反面態度的權利，每一會眾都可以擁有「沈默以對」的自由。其次，這些沈默者可能是對議案不瞭解，或者根本沒有興趣，或者是不便表態；尤其是一般教師的心態往往自認專心教學，其他校務都沒有意見，如果硬性將這些沈默者列為贊成或反對都是不合理，所以不列入計算才是正確作法。再者，《會議規範》中對於罷免會員、處分團體財產之表決規定是需得「參加表決之三分之二以上之贊同」；對於變更團體宗旨或團體解散之表決規定是需得「參加表決之三分之二以上之贊同」，顯示如此重大事情的計算基礎依然是「參加表決者」。可見學校即使是涉及學校解散停辦這麼重大的議題，依照《會議規範》也可以用「參加表決者」為計算「多數」的基礎，不以「出席成員」計算。

可是現行各學校的議事規則卻多數陷入以「出席成員」計算「多數」或「過半數」之迷思中。例如臺北教育大學：「本會議之決議以本會過半數代表之出席，出席代表表決過半數之同意為之。」臺灣師大：「本會議非有應出席人員過半數之出席，不得開

議，非有出席人員過半數之同意，不得為決議。」臺北市政府訂定之國民中小學校務會議實施要點：「議案經充分討論後，有異議者，提付表決，以出席成員過半數以上同意後作成決議。」宜蘭高中：「本會議需有過半數之出席為法定人數，議決事項須有出席人數過半數之同意。重大事項決議應有出席人數三分之二以上（含）之同意始得行之。」

以上這種規定如要運作，其前提是教師代表願意做出贊成或反對的表態，否則往往陷入「沒有過半」這個死胡同的冗長困擾中。

所幸有若干大學的議事規則中能體現《會議規範》對於「多數」的計算方式，值得學校主管參考。例如輔仁大學：「除本校組織規程或其他法令、辦法等另有規定者外，有參加表決代表半數以上之同意，始得為決議。」政治大學：「校務會議議案之決議，採多數決為原則。但經程序與法規委員會認定屬重大議案者，應以出席人數過半數同意為之。」成功大學：「本會議案之決議，經出席代表參加

表決過半數同意為之。未參加表決或以投票方式表決之空白票與廢票，均不計入表決額數。但本校組織規程或本會另有決議者，從其規定或決議。」中山大學：「表決以參加表決人數之多數贊成為可決或通過。」

以上這四所大學對於「過半數」的定義都是以參加表決人數為計算基礎，成功大學還完全將《會議規範》第 58 條的文字照錄，將未參加表決或投空白票與廢票者均不計入表決額數，使「過半數」的計算方式更加明確。

八、結語

總之，重大議案始有出席人數過半數或三分之二以上同意之必要，一般議案只要以「參加表決者」為計算「過半數」或「多數」的基礎即可，這是校務會議議事規則最為重要的一個環節。期待各校主政者參考成功大學等校的規定，修改議案無分大小輕重都要出席人員過半數同意始得決議的錯誤觀念，使校務會議的議事功能能夠提高。



校務會議：校長的另一戰場

許振家

國立暨南國際大學教育政策與行政學系博士生

翁福元

國立暨南國際大學教育政策與行政學系教授

校務會議是榮耀校長的戰場亦或是委曲求全的舞臺？校長在面對校務會議時，可能會有兩種心情，一方面希望自己的辦學理念被校務會議認同，所以擴大參與的層面，希望能凝聚同仁的共識，而能更有利於工作的推行，另一方面卻又怕自己的理念被校務會議否決，當出現異議時，如果校長使用裁量權，可能會招來剛愎自用的評價，這對學校的和諧也會有負面的影響，但是如果處處受制校務會議主導，恐怕心頭壓不下那口氣，也很難實現校長的辦學理念，經營出一所具有特色的學校（許志明，2002）。

從包容政策（policy of inclusion）與參與哲學（participative philosophy）的觀點，校長因為分享權力而使得更多人參與校務決策，將產生更大的支持，校長反而會獲得更大的權力（Short & Greer, 1997）。然而在多人共同參與的情況下，難免因為成員背景、興趣、態度等因素的不同，造成意見上的歧異，進而產生爭論和衝突，必須運用協調、談判、磋商、勸說、交易等方式，來整合不同團體間的利益和價值觀念，以達成妥協後的平衡點進而能夠形成決策（王政彥，1994）。可見校長的權力，將隨校務會議的運作而消長。

一、校務會議的必要性與重要性

依據《國民教育法》第十條的規定：國民小學與國民中學設校務會議，議決校務重大事項，由校長召集主持；校務會議以校長、全體專任教師或教師代表、家長會代表、職工代表組成之；其成員比例由設立學校之各級主管教育行政機關定之。另外《國民教育法》施行細則第十二條規範：本法第十條第一項所定校務重大事項，其內容如下：（一）校務發展計畫；（二）學校各種重要章則；（三）依法令規定應經校務會議議決之事項；（四）校長交議事項。

《國民教育法》確認了校務會議的集體決策地位，而相關法令則要求校務會議進行決策，如：《教師法》第 17 條：教師輔導或管教學生辦法，由各校校務會議定之、教師擔任導師辦法，由各校校務會議定之；《國民教育法》第 8-2 條：國民小學及國民中學之教科圖書，由學校校務會議訂定辦法公開選用之；《教師法》施行細則第 22 條：學校章則，係指各級學校依法令或本於職權經學校校務會議通過，並按規定程序公告實施之規定；「公立各級學校辦理教職員成績考核注意事項」第 34 點：委員人員應於校務會議中公開推選產生（監察院 88 年 10 月 21 日糾正案）；《高級中等以下學校教師評審委員會設置辦法》第 3 條：本會委員之總額及委員選（推）舉之方式，由校務會議議決；學校參與教育

部辦理之教師專業發展評鑑需經校務會議通過。

過去學校決策權主要攬於校長一人之手，然而現今家長會、教師會的存在對於學校行政系統，甚至整體校務會議運作都會產生重大影響，整體而言就是希望透過擴大參與，獲得共識來提升決策的合理性與正當性（馮丰儀，2002）。許禎元（2007）指出校務會議的目的既在集思廣益，培養民主議事的公民生活方式，現階段的校務會議是學校決策與討論的主要地方，教師應該善加利用這個管道，來表達及討論學校教育的公共事務，形成共同決策。可見校務會議實在是校長權力的戰場，校長必須除了使出全力爭取認同與支持之外，更要善用權力的分配與支配使校務會議成為自己的舞臺，而且必須使出更多的政治手腕來達成使命。

二、校務會議運作的模式

（一）校務會議是一種合法化的形式

張國榮（2002）指出校務會議並未真正發展成校園的民主議事廳，也未能發揮其應有的溝通、協調及促進校務發展的功能。召開校務會議通常是在做各組工作報告（張國榮，2002；鋤月，2000；朱向明，2010）。張傳剛（2009）指出在校務會議的推行過程中，由於開會形式一成不變、會議時間過長、會議內容多有雷同，久而久之引起教職員的反感。結果會議上不再認真聽，改作業、玩手機、聊天等，然後校長就會強調會議紀律，無形中

就又延長了會議的時間，教職員愈加不滿；校務會議就變成了校長說他的，教職員做他的，結果工作沒有落實，學校整體工作懈怠，於是校長再將會議時間延長，教職員愈發不滿，形成了惡性循環。不過如此一來校長就更容易介入校務會議使其成為一言堂。

（二）校長主導一切

朱向明（2010）指出校長握著會議的決策權、話語權、控制權。而且除了教師申訴評議委員會以外，幾乎所有校內會議都是由校長召集主持，且訂定安排許多「當然委員」，使會議成員近半是校長任命的行政主管，校長理所當然掌控會議結果（許禎元，2007）。許多校長以為《國民教育法》規定校長綜理校務，所以校長的權責要相符，個人可以自行決定，然後交由行政系統規劃執行，教師得站在配合的角度而聽從上級的指揮，這種權威階層的關係存在於學校裡，它提供校長或行政系統對教師及學生控制的合法基礎。

（三）模糊議事規則

《國民教育法》第 10 條只有規定校務會議其成員種類。缺乏公告議事規則、表決方式及會議紀錄確認等；而且各種會議議程冗長，多是行政單位的事務性工作報告，會議最後成為校長意志背書或政令宣達的場所；而且各級學校議事規則或活動實施辦法中，多半在最後訂有「本案…，經校務會議通過，呈校長核定後實施」，矮化

決議案的位階（許禎元，2007）。凡此種種方能達成校長的支配校務會議運作的能力。

(四) 操弄教師權益

在權力分享的情況下，教師權益將繼續被漠視，如臺南市要求各校訂定上下班時間，結果遭到家長團體的杯葛，面對此事件教育部回應，校務會議上的決議並不具法律效力，而且老師在校務會議中占多數，應利益迴避幾點上下班等決議（王涵秋、鄭語謙，2013年10月14日）。原本是臺南市政府的要求各校在校務會議中議決而後推行，結果被定位為教師自肥。

(五) 製造參與者間的衝突

楊淑妃（1989）指出參與乃是組織成員經由分享決策權力與分擔組織責任之歷程，其目的在提升品質。然而參與的內容涉及到成員的專業知識要求參與的程度、個人利益或所屬團體的利益（馮丰儀，2002）。新制的校務決策參與者包括學校行政人員教師、家長、社區代表，因為涉及到彼此利益觀點的不同，而會導致集體共識無法產生，此時就會出現勸說、妥協、遷就等社會互動的過程。

校長為了達到社區良好互動的目標，而且考慮到社區家長的支持度，以及教師的工作滿意度，便會居中斡旋，以尋求一個能達成學校目標又為各方人士所能接受的方案，不過雖然校長可能允許各方表示意見，但最後可能還是淪為校長的個人決策，使得

學校決策的多元參與最後成了假參與（馮丰儀，2002）。

三、校長在校務會議心態的調整

(一) 民主與賦權增能領導

校長可運用形式化、主導、模糊議事規則、操弄教師權益、製造參與者間的衝突等手段來塑造有利於自己的決策環境，可是集權往往會錯估情勢，無法因地制宜，雖然新制校務會議中相關的決策，可能會出現利害關係人專業知能不足，或是利益團體對權力的爭奪，可是依據《國民教育法》校務會議的精神，校務發展不再只是校長個人意志或行政裁量權可以單獨決定的，必須以符合民主程序的校務會議議決之。校長受到的衝擊使得校長已經不再是校園中唯一的決策權力擁有者，原本一人獨享的權力必須與他人共享，校長必須從過去的有能者轉變為使能者（enabler）的角色（許籐繼，2001）。對利害關係人賦權增能，並在決策中扮演協調的角色，如此才符合校務會議民主法制化的用意。

校長必須調適自己的心態。趙建華（2011）認為可於校務會議前召開數次主任組長會議，充分發揮學校中層的力量，實行由下而上製定計劃的策略，在會議前一天發送至每一個教職員手上，使教職員對校務會議有心理準備。鋤月（2000）指出校長可以在校務會議中透過心得的發言、溝通、分享，可以建構和諧的學習環境。同時校長也必須瞭解教師們的訴求或

預計提出的方案，預先做好回應的準備工作，不能再唯我獨尊。

(二) 以專業威權及道德威權作為折衝的工具

當校長與教師對立之時，校長喜歡用「專業」作為號召，以爭取教師對學校及既定決策的支持，但在校長心中有一觀念，即專業的老師是指那些忠於行政事務及組織的人；如果學校增加教師的「專業自主權」，可能帶來更多的衝突，但為了使學校組織更為專業化，使教師對學校更加效忠。必須採用 Sergiovanni（1992）提到的「專業威權」及「道德威權」；校長領導如使用「恩威並濟」的「科層體制威權」、「個人威權」時，教師的反應表現，總有受到限制及窄化的現象；只有校長採用「專業威權」及「道德威權」時，在很少監督的情形下，教師的表現，出現整體持續發展情形。

四、教師在校務會議的因應

(一) 全力的參與

許禎元（2007）指出校務會議目的既在擺脫校長行政權獨大，卻又將校長「交議事項」即為「重大事項」，重複製造校長的權力，將造成校務會議以校長為尊的錯覺。其實教師在校務會議中必須改變他們過去在科層體制下的角色，在傳統的學校組織結構中，大部分教師都以教學和輔導為主，參與校務決策機會較少，而在校務會議中強調多元參與以及民主化，校務發展決定也不再託付於少數行政

人員手裡，整體校務的運作也需要教師們的參與（許志明，2002）。如此一來教師必須群策群力，以身為學校一份子的決心主導校務發展，畢竟三個臭皮匠勝過一個諸葛亮，而非等待不存在的超人或是英雄，不該將未來寄望在校長個人身上。

(二) 以溝通化解衝突

教師通常會認為行政人員僵化的科層體制思想，太霸道、不夠民主、專斷獨行，行政人員亦常會以為教師不了解整個學校組織的目標，只為爭取自身的利益，太偏激、不夠理性，思慮欠周詳，尤其在校務會議中衝突是在所難免的，所有衝突的解決都要以溝通為基礎，雙方建立在相互尊重、相互信任、相互體諒的心態上談事情，自然就不易發生衝突。

五、結語

校務會議是榮耀校長的戰場亦或是委曲求全的舞臺？整體而言校長於校務會議中對貫徹其治校理念是較有利的一方，教師及家長反倒是人數眾多的弱勢，然而畢竟校長一人也無法將一切做最好的安排，所以校長在殫精竭慮、盱衡時事、審時度勢後，一方面掌握民主的精神，鼓勵參與降低決策的死角，另一方面把握教育理念，貫徹政策執行，創造學生最大學習成就，達成教育績效；使校務會議成為一個校園民主的運作模式，決定學校的重大政策，校長應使校務會議的機制成為重大決策與政策評鑑的機構，由行政部門及教學部門執行，校

長則提高位階對校務會議進行監督與
管控，如此一來校長不必委曲求全，

更可以創造最大的學校品質。



校務會議：另類的校園霸凌？

蔡仁政

臺中市立龍津國民中學校長

國立暨南大學教育政策與行政學系博士生

翁福元

國立暨南大學教育政策與行政學系教授

一、前言

校務會議是學校最高的權力機關，功能是否彰顯，攸關校務運作的順暢甚鉅；近年來，更在教師與家長的積極參與下，屢為教育提供興革建言，提升教育品質不在話下。至於校園霸凌則是所有教育人員與家長特別關心的議題，建構一個充滿友善與安全的學習環境，是大家共同的責任。讓校務會議的舉開過程更加理性與和諧，是促進友善校園實踐的重要關鍵，以下分就校務會議的源起與發展、角色與功能、組織及運作、校務會議之霸凌現象、以及霸凌問題之因應等，分別說明。

二、校務會議的源起與發展

校務會議的法制化始於民國 37 年 1 月 12 日，當時的國民政府所制定公布之《大學法》，全文 33 條，不僅為國內的高等教育奠下良好的基礎，同時也被奉為圭臬，深深影響日後陸續制頒的《高級中學法》以及《國民教育法》。

校務會議旨在議決校務重大事項，《大學法》第 15 條、《高級中學法》第 23 條以及《國民教育法》第 10 條等，都分別敘明會議成員的組成與召開，提供各級學校教育人員參酌辦理。其中，《大學法》第 16 條更臚列

校務會議審議事項，作為各校辦理之依據，分述如下：（一）校務發展計畫及預算。（二）組織規程及各種重要章則。（三）學院、學系、研究所及附設機構之設立、變更與停辦。（四）教務、學生事務、總務、研究及其他校內重要事項。（五）有關教學評鑑辦法之研議。（六）校務會議所設委員會或專案小組決議事項。（七）會議提案及校長提議事項。

此外，《國民教育法》施行細則第 12 條亦清楚揭示，所謂校務重大事項，即為：校務發展計畫、學校各種重要章則、依法令規定應經校務會議議決之事項以及校長交議事項等四類。同時，為深化公民教育並擴大參與，大學層級之校務會議，學生得依規定派代表參加。

隨著校園民主化的深耕，校務會議由貫徹政令、理念宣導以及工作交辦之樣態，轉型為多元參與、匯聚共識以及多數決定之運作模式。舉凡學校發展、學生學習、教師權益乃至於家長需求等，都是校務會議討論的內容，而相關當事人的利益衝突，也經常透過會議尋求解決，這一切，都大大提高校務會議的重要性。

三、校務會議的角色與功能

研究者參考專家學者意見，並就

教育現場觀察所得，歸納校務會議所扮演的角色有七種，訴求的功能則有四項，分別說明如下：

（一）校務會議扮演的角色

校務會議為學校最高權力機關，針對校務重大事項作議決，在學校實務運作上扮演舉足輕重的角色，歸納如下：

1. 願景形塑者：校長藉由校務會議進行辦學理念宣導與實務經驗分享，爭取認同與支持，以形塑學校願景與辦學目標。
2. 政策執行者：校長和行政人員透過校務會議配合說明相關教育政策之精神與內涵，釐清問題，並貫徹政策內容。
3. 資源回收者：校務會議提供一個平臺，讓對教育政策不滿或實際校務運作不認同的人能夠有抒發心情、宣洩情緒的管道，有助於校園的穩定與和諧。
4. 匯聚共識者：透過校務會議的廣泛討論，可以避免一人政策之偏頗，經由眾人的集思廣益與意見交流，能夠尋求較適當的結論（做法），有利於校務之推動。
5. 意見仲裁者：校務會議為多元參與，並循民主機制解決爭議，有時不得不透過表決之做法，解決理念上的分歧，但不作價值的判斷；也就是，少數服從多數，多數尊重少數。
6. 方案規畫者：校務會議的積極功能，就是針對各業務單位或專案

小組所提的策進作為進行審議，讓各項活動的進行能更完善。

7. 權力展現者：校園內各利害關係人（正式組織或非正式組織），藉由私下串聯或利益交換，並透過公開之民主程序，達成預定目標；意見領袖代表發聲，挑戰主事者，並爭取權益；權力的行使、資源的分配以及任務的安排等，在上述利害關係人或意見領袖的推波助瀾下，赤裸裸的呈現非正式權力的消長。

（二）校務會議訴求的功能

1. 擴大參與，落實校園民主：校務會議的主體是學校教師，不論採全部參加，或是代表制，讓更多的教師共同參與，針對學校發展提出興革建言，不僅能促進校園的民主化，也能讓校務的推動更加順暢。
2. 集思廣益，共同承擔責任：面臨社會的快速變遷，學校必須妥適因應，並研擬策進作為，以滿足家長和學生的需求。校長固然該為學校教育的好壞，負起成敗之責，全體教師也不能置身事外；彼此同心協力，透過會議討論，一起決定、共同承擔，學校才能永續經營。
3. 分散領導，增益學校效能：校務會議讓學校教師有機會針對學校事務做決定，共同擘劃學校發展藍圖；透過權力的分享，能增進彼此對校務發展的認同，藉由影響力的擴散，更能促進校園和諧，提升學校效能。
4. 專業分享，提升教育品質：行政工作主要的目的在支援教學活動的順利進行；因此，校務會議提供一

個平臺，讓大家有充分的機會，進行意見討論、經驗分享以及資源整合，據以做出最適當的決定，促進教育價值的最大化，提升教育服務品質。

四、校務會議之組織及運作

校務會議由校長召開，每學期至少召開一次；相關與會人員之資格以及人數比例除《大學法》第 15 條明文規定外，高中（含）以下另由教育主管機關制定要點規範之，個別學校得依規定另訂實施要點。除了依規定須經校務會議審議的事項外，攸關學校整體發展的興革作為，通常是會議關注的焦點；許多涉及教師權益、資源分配，乃至於工作勤務安排等，也都是彼此討論的重點；當學校成員對於議題的表述無法取得多數共識時，通常必須訴諸表決，此時，總免不了幾家歡樂幾家愁。

這種以「人頭」作決定的決策模式，是民主社會的常態，一方面促成校務運作的順暢，一方面卻也為學校發展埋下變動以及不確定的因子，正如同「水能載舟，亦能覆舟」一樣。善用校務會議化解歧議、匯聚共識，或者藉力使力、排除障礙，是身為會議主席的校長必須培養的能力。

五、校務會議運作之問題與挑戰

校務會議議決學校重大事項或所審議之內容，不外乎教師的「教」與學生的「學」，其中，又不免與教師的權利及義務牽絆在一起。當面臨利益衝突與價值取捨時，個人理念以及團

體的力量交相作用，增加校務會議的複雜性。以下分就常見的問題與面臨的挑戰，逐一說明：

（一）校務會議運作常見的問題

1. 立場不同，各說各話，各有堅持，會議無法聚焦，遑論形成共識。
2. 教育理想與現實環境衝突，面臨抉擇時，容易遷就個人或團體利益。
3. 受抗拒權威之被壓迫者心態影響，對主事者較不信任，容易影響判斷。
4. 主事者缺乏正面思維，面對質疑批評時，容易墜入為堅持而堅持的盲點。

（二）校務會議運作面臨的挑戰

1. 克服團體迷思，避免鄉愿心態，讓討論的內容更具建設性。
2. 多元討論、多數決定，共同承擔決定後果，以減少權責不相符之窘況。
3. 開誠佈公，瞭解需求、異中求同，創造良性溝通的氛圍。
4. 依法行政並堅持教育理念，謀求親、師、生三贏的最佳結果。

六、校務會議之霸凌現象

霸凌是指個人或集體持續以言語、文字、圖畫、符號、肢體動作或其他方式，直接或間接對他人為貶

抑、排擠、欺負、騷擾或戲弄等行為，使他人處於具有敵意或不友善之校園學習環境，或難以抗拒，產生精神上、生理上或財產上之損害，或影響正常學習活動之進行；而校園霸凌則泛指相同或不同學校學生與學生間，於校園內、外所發生之霸凌行為（教育部，2012）。

據此，校務會議中常見「上對下」的政令貫徹與理念宣導，以及「下對上」的質疑批評和權益爭取等權力展現、競逐的過程，常伴隨著語言、文字、肢體動作等方式，直接或間接對他人產生貶抑、排擠之行為，甚或難以抗拒，致有身心受創之虞，雖然不是發生在學生與學生之間，確是在教育現場真實上演的戲碼，廣義來說，可視為另一形式的校園霸凌。

校務會議的霸凌現象，肇始於權力的不對等，伴隨著理念差異與利益衝突，在行政人員與專任教師、資深老師與新進人員、改革者與反改革者之間，不斷的醞釀、上演以及延續。以下分就校務會議召開前、中、後，逐一探討所衍生的霸凌行為：

（一）校務會議召開前（醞釀）

1. 針對議題私下論述，並引用有利自己的論點，企圖貶抑反對意見，積極串連，爭取支持。
2. 透過提案連署之運作，迫使中立的第三者提早表態。
3. 私下透過第三者，企圖藉由同事情誼影響其他人，以左右提案結

果。

4. 刻意選擇某些團體或個人無法參與的日期或時段召開會議，使其產生心理上的壓力。
5. 經常將某些單位的提案置於討論提案議程後半段，使該提案未能有深入討論的時間，導致提案者心情鬱抑。

（二）校務會議召開中（上演）

1. 意見領袖率先發言，強勢主導議題，爭取與會者支持。
2. 連續多位發言附和，企圖塑造主流意見的氛圍，讓中立第三者不便表態。
3. 藉由議程掌握，以控制會議內容，影響結果。
4. 掌握多數優勢，直接訴諸表決。
5. 透過肢體動作，例如：拍桌叫囂、憤而離席等，擴大不滿情緒，以爭取中立第三者的同情，甚或影射會議的公正性。
6. 經常將會議時間拖拉很久，讓大家心生恐懼，無心開會。
7. 經常性的否決某些單位的提案。
8. 以言語揶揄或羞辱某些單位或個人，致其有受羞辱之感，甚或聯合志同道合者攻訐持反對意見者。

（三）校務會議召開後（延續）

1. 私下就會議內容及結論，引用對自己有利的論述，持續放送並影響他人。
2. 藉機對已表態的第三者，進行冷嘲熱諷，甚至於刻意疏遠、孤立，讓他人引以為誡。
3. 擴大解讀會議結論，並對持反對意見者加強檢視與批評，以累積日後翻案的機會。
4. 放大渲染對通過提案的貢獻，以塑造並鞏固自己在團體中的領導地位。

綜上所述，校務會議的霸凌行為係以言語霸凌和關係霸凌為主；礙於同事情誼以及人際關係的和諧，多數人選擇「以和為貴」，不知不覺中更助長了霸凌現象。此外，意見領袖在會議場合中所展現的肢體霸凌，不僅讓會議主席備感壓力，同時更深化自己在團體中的領導地位，也是校務會議中常見的霸凌行為。

七、校務會議霸凌問題之因應

為促進校園和諧，貫徹並落實會議決定，減少校務會議的霸凌現象是必要的；不僅是會議主席（校長）責無旁貸的使命，也是所有與會人員必須積極配合的重要課題。有關校務會議霸凌問題的因應策略有四，分別為：

- (一) 秉持正面思考的方式，樂觀看待討論議題，讓會議能在充滿理性和諧的氛圍中進行。
- (二) 兼顧個人需求與團體目標，尋求

教育理想與現實環境的平衡點，客觀審視議題，充分且適當的發表意見。

- (三) 就事論事，不要做人身攻擊或隱喻，以免模糊主題，致使會議失焦。
- (四) 事緩則圓，發揮創造思考力，激發靈感，尋求第三種可能的途徑，也就是讓雙方都能「不滿意但可以接受」的結果。

八、結語

隨著校園民主化的落實，校務會議的功能愈來愈重要，營造一個充滿理性、和諧的會議環境，是匯聚共識，促進學校永續發展的第一步，也是實踐友善校園的重要關鍵。秉持正面思考的方式，兼顧個人需求與團體目標，就事論事，發揮創造力，以尋求雙贏的解決途徑，可以讓會議的進行更為順暢，同時也能夠發揮校務會議正面的積極功能。

參考文獻

- 教育部（2011）。大學法。100年1月26日修正。臺北市：教育部。
- 教育部（2010）。高級中學法。99年6月9日修正。
- 教育部（2011）。國民教育法。100年11月30日修正。
- 教育部（2011）。國民教育法施行

細則。100年11月7日修正。

■ 教育部（2012）。校園霸凌防制準則。101年7月26日修正。



高中職校務會議可「議」之爭

詹紹威

國立卓蘭實驗高級中學學術學程主任

國立臺中教育大學教育學系博士

一、前言

《高級中學法》、《職業學校法》或即將於 103 學年度開始逐年實施的《高級中等學校教育法》等，其校務會議的相關規定與其施行細則等，皆規定其議事範圍為議決校務重大事項，包含（一）校務發展或校園規劃等重大事項。（二）依法令或本於職權所訂定之各種重要章則。（三）教務、學生事務、總務及其他校內重要事項。（四）其他依法令應經校務會議議決事項。

組成方式由校長、各單位主管、全體專任教師或教師代表、職員代表及家長會代表組成之；其成員之人數、比例、產生及議決方式，由各校定之，並報各該主管機關備查。經選舉產生之學生代表並應參與校務會議。校務會議之召開，由校長召集並主持之，每學期至少開會一次；經校務會議代表五分之一以上請求召開臨時校務會議時，校長應於十五日內召開之。

民主高漲引發教育理念與學校發展願景相左，各校校務會議的衝突時有耳聞。紛爭通常發生在教育政策革新、學校轉型或課程改變之時，是否圓滿解決？或兩敗俱傷？大多掌握在校長經營學校的智慧。

茲就其可議之爭分述如下段。

二、可議之爭

（一）校務發展或校園規劃等重大事項

何謂校務發展重大事項？如何認定就是一項爭議。有時連學校定期考試的監考辦法都成為校務會議的提案議題。辦理高中職教師專業發展評鑑是否需要經過校務會議議決（劉欽旭，2011）？

校園規劃的範圍是一項常見的爭議，1991 年卓蘭實驗高中校園整體規劃，舊行政大樓造型獨特，校友與師長希望予以保留，但理由眾多難與外人道，事與願違僅餘六根多立克柱（Doric Order）（詹紹威，2013），由校友會募款出資，美化後供校友與師長悼念。

（二）依法令或本於職權所訂定之各種重要章則

高中職教師評審委員會（以下簡稱教評會）的爭議最受矚目，以教評會與教師甄選委員會之間的衝突最為激烈。原教評會委員由校務會議選舉產生，教師甄選委員由校長指定；目前很多學校規定甄選委員會以教評會委員為當然委員，校長並得視需要聘請相關人員為委員，但其人數不得超過當然委員總數二分之一。是故，教育部每年編修《高級中等以下學校教師評審委員會組織及運作手冊》（101 年

版)》(教育部，2012)，將教師評審委員會的組織、運作、相關法規、參考範例與常見爭議等編輯成書，提供各個高級中等以下學校參考。

(三) 教務、學生事務、總務及其他校內重要事項

教務中有教師與家長的教法意見之爭，學務中有導師遴選方式、學生管教問題之爭、家長與學校管教的衝擊問題，總務中經費的使用如何分配的問題之爭，導師、輔導與學務的職責如何畫分等；在在皆與人、事、財、物等有關。若無有效排解紛爭，則一連串的爭議，將在校務會議中上演。

(四) 其他依法令應經校務會議議決事項

課程發展委員會是另一個爭議的焦點，課程鬆綁導致學校授課節數之爭，國、英、數等學科聯手或職業類科的合縱連橫，使得少數科別的教師無課可上，衝擊師資結構，教師面臨超額或解聘。

學校願景之爭更是如火如荼的慘烈與兵戎相見之所，使得校務會議冗長、氣氛火爆與難以善後，種下往後導火線的因子。例如廖偉良（2006）呼籲將高中資訊學科改為選修，引發全省各地高中資訊教師們針對高中資訊教育相關議題踴躍討論，熱心提供相關寶貴意見及建議。但因升學掛帥很多高中將高中資訊學科列為選修，使得高中資訊學科名存實亡。

十二年國民教育即將實施，課程的變動又勢必引起另一個攻防；少子化招生的問題，帶動另一個不安定的因素；高中職縣立或市立化，又將帶來一連串的問題等等。

綜合上述，可議之爭在於無法規範清楚內容與範圍，僅能用原則性的方式訂定；以下依個人在高中職服務近 30 年的經驗與學理的研究等，提出解決之道。

三、解決之道

(一) 暢通溝通管道，防患未然

忽略小事將引發大事件，蝴蝶效應（The Butterfly Effect）告訴我們初始條件下微小的變化，能帶動整個系統的長期巨大的連鎖反應。除了知識專業外，須將學校教育視為道德志業（Senge P. M., Cambron-McCabe N., Lucas T., Smith B., & Dutton J., 2012）。

學校行政方面以服務為主，主導校務發展為輔；家長、行政與教師之間是伙伴關係，切忌言語衝突與訴諸團體表決優勢，儘量符合個人的要求，但不損害學生權益為依歸。

教學與管教方面，家長、教師與行政互相配合，焦點以學生的需求做為最大的選項，爭議點各自陳述，避免意氣用事，使溝通能直接傳達。若涉及宗教事務，保持學校的立場，由學校統一說明作法。

權責劃分方面，有法依法、有例

依例與協商解決為準則。切記不要用他校的慣例套用至學校之中，每校皆有其傳統與不成文規定或稱為潛規則，有規則未必說明，明說的又未必當真（吳思，2004）。舉例來說，上課日至少在校七小時，明說的又未必當真；有些學校的潛規則為 50 歲以上教師不排導師，有規則未必說明。

(二) 提案事先協調，會議僅形式而已

推動某項政策須事先與各意見領袖會商，將各種爭議點降至最低，先取得共識，以鼓掌通過。若法案討論超過 5 人以上發言，主席（通常是校長）必須當機立斷，不要表決以交付委員會再協商；就算有十足把握可表決通過，亦儘量少用；某事得罪少數人，多次以後就會形成多數。

(三) 會議中工作報告儘量少，善用議事規則

校務會議資料在一週前印發所有教師、教師會代表與家長會代表等參考；工作報告詳列其上，會議時摘要與補充報告即可。時間的安排也很重要，上午 10 時 30 分開始，中午最好能安排家長會的謝師宴，或提供餐盒召開各科教學研究會，校務會議延宕的機會就較少。

無爭議的提案先審，有爭議者後審與有技巧的通過。舉例來說，試辦高中職教師專業發展評鑑須經校務會議通過，必須有技巧的試行，用詞遣字要注意，先找到願意參與者，主席說明時強調：我們有多少位教師願意

參與高中職教師專業發展評鑑，請大家鼓掌和鼓勵他們。大家皆能玉成同仁的參與，事不關己又可成全他人，不通過的機會就較少。

(四) 參與和主辦教師團體活動性社團

學校是一個家，各主管與校長亦是其中成員，參與、關心、瞭解和問候等，從日常生活做起，讓師生知道努力的目標。校長更須以身作則，對同事一視同仁；分派工作以協助或指導處理，並非越俎代庖。

參與和主辦各項團體活動性社團的聚會，婚喪喜慶必須參與，除非人在國外，也須派人參與並說明無法參與的理由。

(五) 大事做小，小事做細

過高的理想和願景是無法一蹴可及的，必須切割逐步施行。中長期的校務計畫必須完備，亦須經常修訂不合時宜者，分年分階段實施。小事必須將細節處說明清楚，泰山不讓土壤，故能成其大；河海不擇細流，故能就其深；小事累積就能成就大事，理想和願景就能逐步達成。

四、結語

人的複雜性難以用規則與推己及人的模式解決。要有「會無好會，宴無好宴」的體認，校務會議雖有可「議」之爭，但也是解決事情的重要法門與程序；水能載舟，亦能覆舟，怕熱就不要進廚房；其實欲成其事，存乎一

心，善用技巧與議事規則，校務會議之可「議」處，就能迎刃而解。

參考文獻

■ 吳思（2004）。**潛規則—中國歷史上的進退遊戲**。臺北市：究竟。

■ 教育部（2012）。**高級中等以下學校教師評審委員會組織及運作手冊**。取自<http://www.edu.tw/>

■ 詹紹威（2013）。**臺灣高級中學校園創意建築美學表現之研究**（博士論文）。取自<http://libsun.ntcu.edu.tw/cgi-bin/cdrfb3/ntctgsweb.cgi?o=dntnucdr>

■ 廖偉良（2006）。聽聽教師們怎麼

說！。高中資訊學科中心電子報，3，1-1。取自<http://icerc.tnssh.tn.edu.tw/download/epaper/epaper03/>

■ 劉欽旭（2011年11月9日）。建請將申辦教師專業發展評鑑提案至校務會議議決。全國教師會函。取自<http://blog.ilc.edu.tw/blog/blog/4719/post/14355/233212>

■ SengeP. M., Cambron-McCabe N., LucasT., SmithB., &DuttonJ.（2012）。*Schools That Learn (Updated and Revised) : A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. New York, NY: Random House.



支持國民中小學校務會議「代表制」的兩個理據

江鴻鈞

臺中市立東華國中校長

校務會議「全體制」與「代表制」，是國中小校務會議法制化後的兩難議題。教師全體保障及多元民主參與的浪潮排山倒海襲捲校園，如何在此尖銳的基調中尋求交集，似乎成為校園和諧之必然使命。

一、前言

近年來，在自由化、民主化及多元化時代洪流中，教育改革與校園民主化甚囂塵上。無可諱言，校務會議成為多元參與與民主決策之實現機制（劉嘉貞，2006）。為解決長久以來威權體制下，教師對校務參與之冷漠現象（張尚昌，1998），民國八十八年增修訂的《國民教育法》第十條第一款，開宗明義即規定「國民小學與國民中學設校務會議，議決重大校務事項，由校長召集主持。校務會議由以校長、全體專任教師或教師代表、家長代表、職工代表組成之。其成員比例由設立學校之各級教育教育行政機關定之。」，綜觀條文，校務會議定位由施行細則的行政規定，提升至國民教育法之法律規範，具體規範參與代表，更議決校務重大事項（周武昌，2004）。學校自主，民主合議，多元參與，兼顧民主思潮與趨勢，轉化與深化校園自主文化，立意良佳，用心良苦，深值喝采。校務會議法制化後十餘年，應有更理性、更璀璨之議事成效，更成熟、更穩健之校園民主，更和諧、更進步之校園倫理，要落實由下而上的校園決策之實踐，中小學校

務會議之正常運作乃勢所必然，不僅開會方式民主化，與會成員也需法制化（許志明，2001）。然僅在參與代表之全體制與代表制之議題，即沸沸揚揚，紛紛擾擾，爭端不斷，而致議事效率低落，未蒙其利，先受其弊，讓人扼腕！

二、中小學校務會議之發展推移

「校務會議」濫觴於民國 31 年 2 月教育部公布之《中等學校校務處理辦法》，其後，屢有更迭，舉凡主席、組織、職權、開會次數等均載明於條文。悠忽六十餘載，因時代變遷，社會需求等因素，條文歷經修正或增刪，而公布機關之更迭，發展至今更進入《國民教育法》訂定之法制化階段，其間歷經四個時期，發布層級，漸次提升，顯見其備受重視（鄭義彬，2006）：

（一）省府規章時期

臺灣省政府民國 53 年 10 月 20 日府教人字第 67442 號令修正第 23 號提示「中等學校校務會議由校長、主任、教員、軍訓教官、校醫、主計及人事主管人員及組長以上職員組織之，以校長為主席，討論校務，每學期開會一次或兩次，必要時得召及臨時會。」由學校幹部與會，討論校務為任務。

（二）教育部命令時期

民國 62 年 01 月 31 日教育部臺（62）參字第 2965 號令修正公布之《中等學校校務處理辦法》，對校務會議規定組織與職責如下：

1. 組織：

由全體教員及幹事以上之全體職員或校長、各主任、校醫、會計及職員選舉代表若干人組織之。校長為主席，每學期開會兩次或每月開會一次，必要時得召集臨時會。

2. 職責：

- (1) 決定校政方針
- (2) 審議校務上應興應革事項
- (3) 解決各部分相互有關事項
- (4) 審核各種計畫及章則
- (5) 審查預算及決算
- (6) 其他重大事項。

由全體教師、部分或全體職員與會，規範出六大會議內容。

(三) 行政院命令時期

民國 62 年 07 月 10 日臺（62）教字第 5855 號函覆核定《臺灣省中等學校組織規程》，第 21 條：「中等學校校務會議，以校長為主席，討論校務，每學期開會一次或兩次，必要時得召集臨時會。」並無論及參加成員，討論校務為任務。

(四) 總統公布國民教育法時期

1. 民國 68 年 05 月 23 日總統壹統（一）義字第 2523 號令公布的《國民教育法》對校務會議並無規範；民國 77 年 07 月 07 日暨民國 78 年 12 月 18 日發布之《國民教育法實施細則》第十六條規定「國民中小學校務會議，由全體教職員組織之，研討校務興革事宜；每學期開始與結束各開會一次，必要時得召開臨時會議。」

2. 民國 88 年 02 月 03 日總統公布增訂及修正《國民教育法》第十條規定「國民小學與國民中學設校務會議，議決重大校務事項，由校長召集主持。校務會議由以校長、全體專任教師或教師代表、家長代表、職工代表組成之。其成員比例由設立學校之各級教育教育行政機關定之。」

3. 民國 88 年 07 月 29 日教育部公布《國民教育法實施細則》第十四條補充條文第十條第一項所定校務重大事項，其內容如下：

- (1) 校務發展計畫。
- (2) 學校各種重要章則。
- (3) 依法令規定應經校務會議議決之事項。
- (4) 校長交議事項。

明訂參與會議人員，並規範會議內容等四項校務重大事項。

從歷次變革探尋，教師參與機制

由校務興革建議到校務發展、學校章程則與重大校務之決定；家長投入過程由從不干預至議決校務重大事項，以合議制取代首長制，創造三贏，實為校園民主化之落實。

三、參與代表之全體與比例問題

依上述法源依據，各級學校之上一行政機關—教育局遂訂定「國民中小學校務會議實施要點」，以延伸條文規範，此乃明確且必然之舉。茲以臺北市、新北市、高雄市為例：

(一) 臺北市

校務會議依學校規模置代表十三人至三十一人，均為無給職，任期一年，連選得連任，由下列人員組成之：

1. 校長；
2. 兼行政之教師代表三至九人；
3. 未兼行政之教師代表三至九人；
4. 家長會代表三至九人；
5. 職工代表三人。

(二) 高雄市

校務會議置代表十七人至四十一人，其成員及比例如下：

1. 家長代表：由家長會推選產生，其人數不得少於代表總額三分之一。家長會長為當然代表，設有特教班或附設幼稚園之學校，應

各保留一名家長代表出席。

2. 未兼任行政教師代表：由全體教師推選產生，其人數不得少於扣除家長代表人數後總額之二分之一，教師會會長為當然代表。
3. 行政人員代表：校長及各處室主任（含人事、會計主管）為當然代表，其中職工代表至少一人。」。

(三) 新北市

校務會議組織成員比例代表：

1. 100 班以上，教師代表占 9/15，未兼行政 37，兼行政 8 人；職工代表占 1/15，5 人；家長會代表占 5/15，25 人，合計 75 人
2. 49-99 班，教師代表占 9/15，未兼行政 29，兼行政 7 人；職工代表占 1/15，4 人；家長會代表占 5/15，20 人，合計 60 人
3. 48 班以下教師 31 人以上，教師代表占 9/15，未兼行政 24，兼行政 6 人；職工代表占 1/15，3 人；家長會代表占 5/15，17 人，合計 50 人
4. 48 班以下教師 30 人以下，教師代表為全體教師參加；職工代表為全體教師人數 1/9；家長會代表為全體教師人數 5/9。」

由以上類例，教育單位無不極盡心力讓校務會議兼容並蓄，接納各方意見，參與成員在班級數較少學校列明全體參加，以達多元參與及校園民主。

然部分媒體與教師會卻有諸多不同意見：據報載『臺北市國中小學最高權力機構的「校務會議」，多年來僅由部分教師代表參加，並決定學校「重大事項」，引發專任教師疑懼，要求改革。』（聯合晚報 2010.07.30）；桃園縣立瑞塘國民小學教師會援引桃縣府民國 95 年 04 月 07 日府教學字第 0950097454 號函所頒「桃園縣國民中小學校務會議實施要點」採取「比例代表制」認已侵害教師參與校務會議校權利，依法向桃園縣教師申訴評議委員會提起申訴（李漢中、羅德水，2008）。校務會議之主要目的在於集思廣益，凝聚共識，與會人數太少固無法廣徵意見，然人員過多則又眾說紛紜，莫衷一是，影響會議品質（陳玉賢，1999）。各校個別差異頗大，以人口密度極高的新北市，班級數一百三、四十班學校頗多，如教職全員參加，加上教師會與家長會代表，數百人齊聚一堂的會議，眾頭鑽動下，對學校「重大事項」的議決，其效果值得深思？

四、支持「代表制」的兩個理據

基於上述原因，筆者提出應採代表制之兩個理據：

（一）順應時代潮流

二十多年前，臺灣民間團體醞釀教育改革，強調鬆綁（自由化）、開放（民主化）和多元化的發展方向（林新發，2001）。時至今日，先進國家在學校校務決策權力重組上採民主決策機制，形成團體決策模式，屬多元互

動之權力支配結構（劉嘉貞，2006），至有今日學校行政權、教師專業自主權與家長參與教育權等三權鼎立之張本，以致延伸至今日校務會議之「比例代表制」，溯源校務會議運作之脈絡推移，參與對象從開始之學校幹部至全體教職員，以迄今日之校長、教師代表、家長代表、職工代表共同組成，誠其來有自。社會變遷，日新月異，洪流奔騰，有進無退，時一過往，似無再走回頭路之迴旋空間。筆者忝任國中、小校長倏忽二十餘載，從參與至主持校務會議，深感唯有與時俱進，方為生存之道。

（二）提升議事效率

無論任何團體，參與是民主社會之核心價值，中小學校務會議法制化之主要目的，一言以蔽之，係提升校務會議議事效率，落實校園民主。形式僵化一言堂之業務報告，教師參與冷漠及校長與行政專斷現象，往往出現於與會成員同質性過高之會議。比例代表制，因所擔綱職責與角色迥異，頗有監督與制衡效果。或謂：「全體制方為真民主，代表制僅為間接民主」，由此而論，唯有城邦民主制國家，由全體公民決定與參與國家管理權力之政治制度，方為民主國家，而被奉為民主圭臬之英美等國國會，不算民主？實為邏輯謬誤！校務會議由國民教育法實施細則提升至母法，以符應法制化精神，為避免參加人數過於龐大，影響會議效率與品質，較大型學校採代表制與會，小學校仍以全體教師加上教師代表、家長代表、職工代表參加為宜，且明定校務會議議

決事項，避免衍生爭議。

五、結語

民主生活必須付出代價，民主實踐歷程務須運用溝通（張仁彰，1996）。校園由威權專制步入民主多元需一段過渡期，優質校務會議也須在學習與互動中成形，但願全體制與代表制爭議之沸沸揚揚，紛紛擾擾只是新法上路初始之磨合現象，在無法全員參與下，代表制實為校園民主之最佳誠意，況且原本就有一些學校，自始皆採全體制運作，隨著學校行政、家長會、教師會三權運作之益臻成熟，相信璀璨之議事成效，成熟之校園民主，和諧之校園倫理，指日可待！

參考文獻

- 李漢中、羅德水（2008）。從校務會議教師代表之制度性保障—兼談申訴標的。*環球法學論壇*，5，42-48。
- 林新發（2001）。跨世紀臺灣小學教育改革動向：背景、理念與評析。*國立臺北師範學院學報*，14，75-108。
- 周武昌（2004）。新制國民中小學校務會議評析。*教育資料與研究*，59，

56-62。

- 許志明（2001）。*臺北縣新制校務會議組織運作與實施成效之研究*。國立政治大學教育系碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳玉賢（1999）。國民中小學校務會議法制化之一些淺見。*教師之友*，39（3），22-27。
- 張仁彰（1996）。校務會議定位與學校決策。*教改通訊*，24，28-29。
- 張尚昌（1998）。校長與校務會議在國民教育法修正案中之權力消長。*師友月刊*，368，46-48。
- 劉嘉貞（2006）。從中小學校務會議探討學校校務決策權力之重組。*學校行政*，46，326-344。
- 鄭義彬（2006）。*桃園縣國民中小學校務會議實施現況之研究*。國立臺灣師範大學教育系在職進修碩士班碩士論文，未出版，臺北市。
- 聯合晚報（2010）。校務會議開放全校教師參與。聯合晚報／記者陶煥昌／臺北報導 2010/07/30。



小學校務會議之組織與運作－以臺北市為例

陳清義

臺北市大龍國小校長

曾燦金

臺北市政府教育局副局長

一、國小校務會議個案爭議事件之省思

校務會議具有民主參與、團隊經營，博採諷諭，凝聚共識等正向功能，然亦有議事效率不彰與決議效力爭論之挑戰。102 學年度第一學期臺南市有 39 所國中小學透過校務會議決議「導師早上 8 點上班」，引起家長強烈反彈，擔心學生到校若出事沒老師從旁協助，誰負責？全國校長協會副理事長、高雄市苓洲國小校長翁慶才表示，最近一些臺南的國中小校長反應，老師運用人數上的優勢，在校務會議上強行通過「導師早上 8 點上班」的決議，校長雖然不支持，卻也無可奈何（林志成，2013 年 10 月 14 日）。

該事件引發各界對國小校務會議的關注及討論，校務會議的成員是哪些人？校長在校務會議的角色是什麼？是校長一個人面對一群老師嗎？國小校務的經營是首長制或委員制？會議的決議效力可以涵蓋到什麼層面，可以無限上綱嗎？教師可以藉由多數決強行通過決議違反規定或常規嗎？會議的程序又是什麼？教師權益可以凌駕學生受教權益嗎？值得反思及探究。

二、國小校務會議之法令依據

國小校務會議之法令依據乃根據

100 年 11 月 30 日修正之《國民教育法》第十條第一項「國民小學與國民中學設校務會議，議決校務重大事項，由校長召集主持。校務會議以校長、全體專任教師或教師代表、家長會代表、職工代表組成之。其成員比例由設立學校之各級主管教育行政機關定之。」

而所謂「校務重大事項」乃依據 100 年 11 月 7 日修正之《國民教育法》施行細則第十二條之規定，其內容包括：（一）校務發展計畫；（二）學校各種重要章則；（三）依法令規定應經校務會議議決之事項；（四）校長交議事項。

在「依法令規定應經校務會議議決之事項」上有《教師法》第十七條：「教師除應遵守法令履行聘約外，並負有下列義務：……四、輔導或管教學生，導引其適性發展，並培養其健全人格。……九、擔任導師。……前項第四款及第九款之辦法，由各校校務會議定之。」，據此第四款訂定「教師輔導與管教學生辦法」、第九款訂定教師職務之相關規則；《國民教育法》第 8-2 條第 2 項：「國民小學及國民中學之教科圖書，由學校校務會議訂定辦法公開選用之。」訂定「教科圖書選用辦法」；《高級中等以下學校教師評審委員會設置辦法》第三條訂定「教師評審委員會委員總額及選舉辦

法」《國民教育法》第 9 條第 2 項：「國民小學及國民中學校長在同一學校得連任一次。任期屆滿得回任教職。但任期屆滿後一年內屆齡退休者，得提出未來校務發展計畫，經原學校校務會議通過，報經主管教育行政機關同意，續任原學校校長職務至退休之日；其相關規定由直轄市、縣（市）政府定之。」、《性別平等教育法》第 6 條學校應設性別平等教育委員會，由校務會議訂定「性別平等教育委員會設置辦法」、公立高中職以下學校教育儲蓄戶實施要點第 8 點「經費存管、提案審查、補助標準、動支程序及其他相關事項之規定，由學校校務會議定之」等相關規定。

綜合上述，國小校務會議是以《國民教育法》為設置依據，其目的在於藉由校務會議的召開，讓學校成員達成共識，共同參與並協助校務發展。

三、國小校務會議之組織運作與問題探究

基於《國民教育法》第十條，由設立學校之各級主管教育行政機關訂定，目前臺北市、新北市、臺中市、臺南市與高雄市均訂有「國民中小學校務會議實施要點」。臺北市於 101 年 1 月 16 日修正「臺北市國民中小學校務會議實施要點」（以下簡稱要點），對校務會議的成員組織與會議運作有其相關規定，茲以此要點為例，提出國小校務會議之組織與運作方式，及可能會面臨的困境。

（一）組織成員

依據要點第三點規定校務會議以校長、全體專任教師或教師代表、學生家長會（以下簡稱家長會）代表、職工代表組成之。校務會議成員中係採全體專任教師或教師代表參加，由校長以三比二比一之比例召集教師代表、家長會代表及職工代表，依民主程序討論後決定之。校務會議依前項規定組成運作後，如須變更採全體專任教師或教師代表參加，應由校務會議討論後決定之。

另外第四點規定採全體專任教師參加校務會議，家長會代表人數為全體專任教師人數四分之三，職工代表人數為全體專任教師人數十分之一，第五點則規定採教師代表參加者，未兼行政職務之教師、兼行政職務之教師、家長會代表及職工代表各有其人數比例（5/12、2/12、4/12、1/12）、互相推選產生、推選 1/3 後補名額及任期一年，連選得連任一次。

第六點則為候補人員之遞補條件為死亡或受禁治產宣告、喪失受推選或推派之身分、受有期徒刑之裁判確定、本人提出書面辭職，經校長核定，若已無後補人員或任期不足三個月者，不予遞補。

因此，在臺北市國小校務會議的參與成員上，教師可採全體制或代表制，由各個學校於校務會議討論後決定。過去校務會議大都採行教師代表制，受限於教師人數比例，有可能在代表的分配上遺漏弱勢的學科教師族群；另外也有可能教師代表不了解代為提問的議題焦點，以致損及其他教

師的日後權益；所以在要點的修正上特別將「全體專任教師」列為選項，並於第四點詳加規定說明，其用意在於保障每一位教師的會議參與權，但同時也增加了校務會議凝聚共識的難度。畢竟組織員額的增加，相對地意見也隨之更加多元化，人員的動員與意見的整合都影響會議召開與決議。

（二）會議運作

要點第七點校務會議由校長召集並主持之。校長因故未克主持時，應指定校務會議成員一人為主持人。校務會議成員，均應親自出席校務會議，不得委託他人代為出席。

1. 會議性質

校務會議的性質有定期性與臨時性校務會議，前者為第八點「校務會議應於每年一月及八月定期各召開一次，並列入學校行事曆。校務會議開會通知單連同會議資料應於開會日前七日通知與會成員並公告。前項期間應扣除例假日。」

校務會議的開會時間應避免影響正常教學及校務運作，為第十七點之規定。但是在實施層面上，若是採全體教師參與的模式，就比較不容易找到相對數量的家長在上述時間來開會，如果開會的時間是寒暑假，就會有老師方便出席，而家長不方便的情形發生，影響成員的出席狀況。

2. 會議召開

（1）出席人員

第十點校務會議應有過半數成員出席，始得開會。如未達法定人數，校長應宣告於七日內再行召開校務會議。再行召開之校務會議或臨時校務會議，因出席人數未符前項規定時，主席應宣布流會，並於三日內由校長（或其職務代理人）邀集校務會議成員就議案進行協商，如仍無法作成決議，則由校長裁示並於三日內報送臺北市政府教育局（以下簡稱教育局）核定。教育局於作成核定前，認為必要時，得邀請學校、臺北市教師會、家長聯合會及校長協會協調處理。再行召開之校務會議，其次數以一次為限。

所以若以全體教師為代表，則過半出席人數就是會議召開的基本要件，但八月是暑假，一月是寒假，各個代表均應親自出席，校長這位召集人要如何把教師、家長人數湊足，成為會議召開的關鍵，所以校務會議前的溝通與協調更顯重要。

（2）議決事項

校務會議之議決事項依要點第十一點內容為校務發展計畫、學校各種重要章則、依法令規定應經校務會議裁決之事項。

（3）提案規定

校務會議對議案的提出第十二點有規定，包括校長交議、相關處室提案、家長會或教師會提案、教職員工及家長經校務會議成員四分之一以上連署之提案。會議提案應於開會日前十日提交校長指定之人員彙整。

(4) 議決方式

第十三點提出議決的方式有二，一為議案經充分討論後無異議者，主席宣布議決通過，二為議案經充分討論後，有異議者，提付表決，以出席成員過半數以上同意後作成決議。

(5) 會議決議

要點第十四點校務會議之決議不得違背法令。校務會議如因法令見解歧異未能作成決議時，學校應於會後三日內向相關機關申請解釋。

第十五點校務會議所作成之決議，應於會議結束次日起三日內送經校長簽署公告；送交各相關業務單位執行。並以書面通知家長會及教師會。依第五點規定辦理（註：教師代表制）校務會議之學校，並應於會議結束後七日內向全校教職員工說明校務會議決議情形。前項期間應扣除例假日，校長並得於公開集會時以口頭先行宣布。但至遲應於口頭宣布次日起三日內，以書面補行公布。校務會議決議執行情況，應於下次會議時報告並公告。

四、國小校務會議組織與運作之建議

從「臺北市國民中小學校務會議實施要點」中了解國小校務會議之組織成員與會議運作，並且進一步就會議的性質與召開了解校務會議的實施程序，然後提出下列相關的建議，做為國小校務會議召開之參考。

(一) 了解校務會議法令規範的定位

校務會議的決議不得違背法令，也就是與法令見解歧異者，不能做成決議，應向相關單位申請解釋。因此，校務會議的出席成員有責任就其提案內容與決議事項查核相關法令規定，再予以討論，以避免與法令相抗衡的衝突事件發生。

(二) 釐清校務會議決議的範圍

校務會議的議決以校務重大事項為範圍，議案之提出也有其規定，均於實施要點的條文內詳加敘述，校務會議的出席委員應該清楚其範圍與規定，不宜將範圍擴展至最大，踰越校務會議之權責。

另日本學者針對校務會議在學校經營的地位有所謂輔助、諮詢、議決及部分議決之說法，若從《國民教育法》之規範，校務會議定位為部分決議之任務編組（李柏佳，2008）。

(三) 確認校長在校務會議的角色

校長是校務會議的召集人，也是主持人。在會議的討論過程，校長應秉持公正之第三者，給予會議出席者充分的發言機會，而不是會議的仲裁者。校務會議是用來凝聚共識，是用來發展校務，而不是製造教師、家長、與學校行政的對立。

(四) 給予會議成員會前的溝通

不論是教師「全體制」還是「代

表制」，一定要給予成員會前溝通討論的時間，特別是校務會議提案內容的及時說明與釋疑，才能減少成員私下的猜忌與不滿情緒的串連。而且學校經營理念的宣導不是只有在校務會議召開前，學校行政人員應該透過各種會議、研習或講座建立行政與教師雙向溝通的平臺，藉由充分的討論達成校務會議的決議，發揮校務會議的學校經營產值。

(五) 熟悉校務會議議事的程序

校務會議的議事有一定的程序，從成員的組成、會議的主持、召開的時間、召開的條件、出席的人數、提案的規定、議決的事項與方式到決議的執行，皆有其程序，參與校務會議的成員應於參與前熟悉議事的程序，並且願意達成程序的正義，以追求會議實質的效益。

參考文獻

■ 公立高中職以下學校教育儲蓄戶實施要點（2012年11月2日）。

■ 李柏佳（2008）。校務會議法制化在學校教育之規範與釋義－主題論述。載於吳金盛等（主編），國民教育法令與實務（210-214頁）。臺北市：臺北市教師研習中心。

■ 《性別平等教育法》（2013年12月11日）。

■ 林志成（2013年10月14日）。導師8點上班家長大反彈。取自 <http://www.chinatimes.com/newspapers/20131014000286-260114>

■ 高級中等以下學校教師評審委員會設置辦法（2013年8月22日）。

■ 《國民教育法》（2011年11月30日）。

■ 《國民教育法》施行細則（2011年11月7日）。

■ 《教師法》（2013年7月10日）。

■ 臺北市國民中小學校務會議實施要點（2012年1月16日）。



國中小校務會議組成運作問題與努力之道

李永烈

臺中市大甲區德化國民小學校長
國立臺中教育大學教育學系兼任助理教授

一、前言

隨著國中小校園民主化落實，教師自主意識提升與家長參與校務觀念的普及，在國中小校園內，雖然六至十五歲學生才是國中小的主體，但學校常因行政、教師及家長等三方對教育活動及學生受教權保障立場不同的考量，而衍生出許多問題，例如教師導護執勤、教師課（級）務安排、教師出勤時間及學生寒暑假的教師返校日數……等，這些爭議雖然可以由國中小的主管教育行政機關來做原則性的規範，但執行細節的確認卻必須回到各校的校務會議來議決，由此可見國中小校務會議的重要性。然而因校務會議相關法令規範的不周全，讓應為學校行政、專任教師及學生家長三方理性共識決的校務會議，不時作出距離社會期待甚遠的爭議決議，顯示出目前國中小校務會議的組成及運作，仍有許多需要討論與再努力之處。

二、國中小校務會議的組成與運作問題

依經驗法則，經由校務會議成員的組成背景比例，即可預知會議決議模式的傾向。按國民教育法第 10 條：「國民小學與國民中學設校務會議，議決校務重大事項，由校長召集主持。校務會議以校長、全體專任教師或教師代表、家長會代表、職工代表組成之。其成員比例由設立學校之各

級主管教育行政機關定之。」（教育部，2011）細究此一國中小校務會議設置法源，可推估當初立法時應係考量國內國中小規模懸殊，除校長外，家長會及職工均採代表制，而專任教師部份則可採取全體專任教師或教師代表制。然而授權各教育行政機關所訂定的國中小校務會議要點中，大多數縣市均附加「校務會議成員為全體專任教師或教師代表，由學校依其校內民主程序討論後決定之。」的規定，致使國內國中小校務會議的組成往往以「全體專任教師」參加為主，少見以「教師代表」組成形式。

國中小校務會議以全體專任教師組成的運作模式，常有以下問題：

（一）校務會議成員組成比例失衡

目前國內國中小，不管是大、中、小型學校，專任教師均佔絕大多數，如要議決人事職掌安排、學期重要活動等一般事務，當然沒問題；但如要議決超額教師介聘辦法、導師輪調辦法、學生寒暑假教師返校日數或教師作息時間等至關教師工作及學生受教權益的學校重要章則時，則很難從學生或學校整體角度來考量，往往會以教師本位權益為優先考量。

（二）校務會議與學期會議混淆

一般說來，國內國中小均在每學

期開學前及休業式前召開「期初及期末校務會議」，名稱雖然校務會議，但如依此一會議的定位與實質功能來看，應為國中小的開學前準備會議及學期結束前的檢討會議，與國民教育法施行細節第 12 條所規範：「國中小校務會議議決學校重大事項內容：一、校務發展計畫。二、學校各種重要章則。三、依法令規定應經校務會議議決之事項。四、校長交議事項。」之定位有所出入（教育部，2011）。

（三）校務會議成員實質參與及效率問題

國內國中小規模懸殊，有學生數少於教職員工數的極小型學校，其校務會議的實質意義不大；亦常見百餘班規模教職員工數超過二百人的大型學校；一個會議成員如超過百人，就常有會議時間難找、場地難覓、成員參與不足或議事效率不佳等問題。

三、國中小校務會議的努力之道

鑒於目前國中小校務會議組成運作的爭議問題，筆者有幾個建議，讓國中小校務會議的運作能完全以保障學生受教權為核心，形成促使學校效能提升的運作機制。

（一）確立國中小校務會議為代表制

現行的校務會議運作規範，已很難讓目前學校全體專任教師參加制的現況調整為代表制，教育行政機關應以自治規則或行政命令方式確立國中小校務會議為代表制，如係因國民教

育法規範問題，亦應透過修法方式為之，讓校務會議的組成可以均採學校行政、專任教師及學生家長三方意見，促成理性的會議討論空間。

（二）釐清校務會議的定位與功能

校務會議的功能是議決學校的重大事項，與學校全部專任教師參加的晨會、開學前準備會議及期末檢討會議屬性不同，教育行政機關宜在國中小校長會議或教師研習的場合，重新定位並宣導國中小校務會議的屬性。

（三）提供小型學校召開聯合校務會議的空間

隨著少子化的影響，國內國小六班（含）以下的學校已達 913 所，幾佔全國國小校數的 35%（教育部，2012：96），各校衍生的專長教師共聘、資源共享、重大活動共同舉辦的議題會愈來愈多，如能讓臨近學校有召開聯合校務會議的機制，則對於小型學校學生受教權的保障及教育資源的運用，會更完整及有效率。

四、結語

站在讓學校運作提升效能、增加效率，並符合社會期待的立場下，國中小校務會議以代表制組成應是可行而且必要的模式。期待未來國中小校務會議運作，能完全以保障學生受教權為核心，兼採學校行政、專任教師及學生家長三方意見，以理性的會議溝通取代教師本位權益的堅持，相信假以時日，基層教育人員應可再度贏

回社會的尊師重道肯定。

參考文獻

■ 教育部（2011）。國民教育法。取自 <http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008927>

■ 教育部（2011）。國民教育法施行細則。取自 <http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008934>

■ 教育部（2013）。中華民國教育統計（民國102年版）。臺北市：教育部。



如何提昇國民中小學校務會議功能

鄭孟忠

彰化縣芬園鄉寶山國小校長

一、前言

根據《國民教育法》第十條第一項規定：「國民小學與國民中學設校務會議，議決校務重大事項，由校長召集主持。校務會議以校長、全體專任教師或教師代表、家長會代表、職工代表組成之。其成員比例由設立學校之各級主管教育行政機關定之。」可見在國民中小學校務會議主要在議決學校的重大事項，其重要性有別於一般的行政會議、教學研究會或其他議題的委員會。也因其重要性，校務會議也容易成為學校各方勢力的角力場所，容易導致會議火藥味十足或會議時間冗長，更是有讓行政人員倍感壓力的會議。面對民主化、多元化的社會及教育生態環境，要尋求學校各方勢力的共識及一致性，本就是一件困難之事，校務會議的冗長、無效率及衝突性好像也是無可避免之情況。但是如果透過事先的準備工作及良好的議事規範及會議管理，相信必能有效提昇校務會議功能。

二、校務會議的目的

會議的主要目的是想在特定的時間、地點內，結集特定的相關對象，進行有效的互動與溝通，以便達到群策群力的效果，進而議決事項或形成共識提出方案。因此，校務會議既然是學校的重大會議，必有其會議的目的。根據 2011 年臺中市國民中小學校

務會議實施要點中提到，臺中市國民中小學校務會議（以下簡稱「校務會議」）議決校務重大事項如下：（一）校務發展計畫。（二）學校各種重要章則。（三）依法令規定應經校務會議議決之事項。（四）校長交議事項。

由上可知，並非所有學校的事務皆適合於校務會議提出，但攸關於學校的發展、重要章則及校長的交議事項，則是適合提出的。而校務會議的主要目的也在於確立學校的發展方向及訂定各項學校重要章則，同時處理校長認為要交付校務會議討論的事項。校務會議可以讓學校成員經由會議的討論及溝通，讓一些校務或規章，使學校成員有所瞭解。校務會議也可以透過會議表決的方式，讓一些有爭議性的事項，獲得處理與解決。而校長更是可以透過校務會議，通過自己的辦學理念及行政措施，使其獲得學校成員多數的支持與認同。

三、提昇校務會議功能的技巧

要提昇校務會議功能要重視會議前的準備工作及會議中進行中的技巧掌握，透過充分的會前準備及有效會議技巧掌握，將可以大幅有效提高校務會議功能。

（一）會議前的準備工作

1. 有明確的會議目的或討論議題。

2. 選擇適當的會議時間。
 3. 選擇適當的會議場所。
 4. 安排適當的座位及動線。
 5. 及早通知與會人員。
 6. 準備相關的會議資料。
 7. 妥善分配會議的工作人員。
 8. 準備好一些茶點及飲料、開水。
 9. 準備好會議的相關簿冊及器材（簽到簿、會議記錄簿、照相或錄影器材）
5. 每一項議題討論完後，主席應清楚地概述決議。
 6. 要求會議成員準時出席。
 7. 控制多言者，並提醒其講重點。
 8. 鼓勵發言，打破沈默。
 9. 鼓勵意見爭端與表達，但阻止人身攻擊。
 10. 根據議事規則，進行表決。

(二) 會議中進行中的技巧

1. 主席簡單說明開會原因及目的。
2. 避免冗長的討論及離題的言論。
3. 注意重點及摘要，掌握會議時間。
4. 如果爭論太強，主席應婉詞結束或轉移議題。

四、結論

「會議是民主時代達成工作的必要過程及方法」，因此在民主化及多元化的校園生態中，非但不能害怕召開會議，反而要善用會議的藝術與技巧，把溝通的原理及原則運用在會議上，把會議視之為學校成員參與決定的過程，凝聚學校成員的共識，展現學校民主化及多元化的風貌。期盼透過會議前的準備工作及會議中進行中的技巧，讓校務會議成為學校成員意見表述及集思廣益的園地，使校務會議成為發展學校特色及校務經營的有效途徑。



國小校務會議的功能與運作之我見

蘇哲賢

臺中市南屯國民小學校長

一、緣起—再思會議功能

筆者服務於教育界已近三十二年，參與校務會議之經驗可分為三階段：從身為教師—被領導參與校務會議，進而擔任主任—參與規劃校務會議之召開，到校長職務—召集與領導主持校務會議，每階段的角色及任務各有不同，且後二階段亦各有十年以上之經驗，然迄今對於校務會議的概念，仍偏重於如何讓校務會議順利進行之會議運作層面，對於校務會議之功能層面，似乎常流於形式的層次，因此，引發筆者欲再深入探究之動機，期能藉此發揮校務會議之分權、協調、決策、組織領導、資訊分享服務與促進團結之功能，避免受到個人操縱、陳舊文化觀念和僵化的管理體制所影響，讓校園充分展現民主風氣與和諧校園倫理，彼此能共同承擔責任並改善教育品質。

二、校務會議運作現況分析

筆者為了解臺中市國小校務會議運作情形，首先分析「臺中市國民中小學校務會議實施要點」之重要規範，並設計簡單問卷(如附件)，利用校長聚會時機，隨機抽樣十位校長，調查國小校務會議運作情形，其結果如下：如下：

(一) 臺中市政府教育局依國民教育法第十條規定，訂有「臺中市國民

中小學校務會議實施要點」之規定。該要點對校務會議重要運作之規範，可歸納如下幾點：

1. 校務會議之任務，在議決校務重大事項，其項目如下：
 - (1) 校務發展計畫。
 - (2) 學校各種重要章則。
 - (3) 依法令規定應經校務會議議決之事項。
 - (4) 校長交議事項。
2. 校務會議之組成方式：分為全體專任教師參與制與教師代表制。
3. 校務會議之召開：
 - (1) 定期會議：每學期定期召開一次。
 - (2) 不定期會議：
 - a. 學校發生重大事故或有必要時，校長得隨時召開臨時校務會議。
 - b. 全體校務會議代表二分之一以上連署，認有必要召開會議時，校長應即召開臨時校務會議。

4. 校務會議議案提案方式：
- (1) 校長交議。
 - (2) 相關處室主任提案。
 - (3) 家長會或教師會提案。
 - (4) 校務會議成員六分之一以上連署提案。
- (二) 依上述臺中市政府教育局所訂「臺中市國民中小學校務會議實施要點」之重要運作的規範，所做問卷調查結果如下：
1. 學校校務會議召開方式均採全體專任教師參與制。
 2. 學校校務會議召開時間以八月與二月為最多，亦有學校於學期末再召開一次校務會議。
 3. 校務會議討論議決事項以校務發展計畫為最多，學校各種重要章則次之。
 4. 校務會議議案之提出方式以相關處室主任提案為多，家長會教師會提案次之。
 5. 對於學校校務會議是否能落實校園民主、建立和諧的校園倫理、共同承擔責任與改善教育品質之調查結果均表肯定，但有一校僅肯定校務會議落實校園民主之功能，卻不認同校務會議能建立和諧的校園倫理、共同承擔責任與

改善教育品質。

三、校務會議功能與運作之理論與實際的落差

理論與實際最大的差異與衝突，在理論趨向制度化與實際運作趨向彈性化之間的失調。理論的制度通常是專家與精英的智慧結晶，那是理性、客觀的產物，用之於實際運作過程時，執行者大多是制度制定的第三者，會因其自我主觀意識及其認知差異，而造成理論制度之規範與實際執行之彈性產生失衡現象。就前述校務會議實施要點的重要規範與各校實際運作結果比較分析之，我們可以發現校務會議實施要點在理論上是趨向理性與客觀的，都期望各校均能透過民主程序討論決定重要校務工作，建立和諧校園倫理，並彼此共同承擔責任以改善教育品質。然實際執行過程，常因學校成員之自我主觀意識、彼此認知差異、制度執行僵化、成員共識不足而產生會議之負向效應與推卸責任之缺陷，因此才會有學校認為校務會議僅能落實校園民主，卻無法建立和諧的校園倫理、激勵共同承擔責任與改善教育品質。

四、代結論—提升校務會議正向功能之道

國父在民權初步自序中說：「民權何由而發達？則從團結人心，糾合群力始，而欲團結人心，糾合群力，又非從集會不為功，是集會者，實為民權發達之第一步。然中國人受集會之厲禁，數百年於茲，合群之天性殆失，

是以集會之原則，集會之條理，集會之習慣，集會之經驗，皆闕然無有。以一盤散沙之民眾，忽而登彼於民國主人之位，宜乎其手足無措，不知所從。」此中道盡集會之功能在團結人心、糾合群力，但集會者若不遵守集會之原則、不闡集會之條理、未建立集會之習慣、亦無集會之經驗，則會議將無法產生其功能。在「國民教育法及其施行細則規定」中，則規範有關校務發展計畫、學校各項重要章則、各處室工作計畫、校長交議事項等必須經校務會議議決通過始能執行之，足見校務會議是學校最高權力決策單位。惟在實際執行時，會因集會者具備之條件不同而影響會議功能與運作，造成重大校務窒礙難行，甚或影響學生權益與校園氛圍，因此，筆者針對前述分析並結合個人經驗，認為欲提升校務會議正向功能並達成民主運作模式，參與校務會議之成員應有之共識如下：

- (一) 要認清校務會議功能，拉近會議成員之認知差異，以建立會議倫理與共識。有了會議倫理與共識，始能發揮會議之依事辯而不亂、無怨無恨、「議」而有目標、「決」而可行之精神。
- (二) 掌握會議程序，以符合正常化與民主化為原則。會議是民主化的象徵，校務會議更是學校最高決策單位，在學校處處是教育的概念中，參與校務會議亦是教師另類學習與成長的機會，而掌握程序原則，讓校務會議正常運作，並落實民主精神，亦是會議功能

發揮的開始。

- (三) 要適度分類校務會議議決事項，避免凡事都要提校務會議討論決議之迷思與衝突。依法令規範校務會議之任務在議決學校校務發展計畫、學校各種重要章則、依法令規定應經校務會議議決之事項及校長交議事項等四項，其中之學校重要章則內涵籠統不具體，很容易讓校務會議成員自行解讀所提議案為學校重要章則，因此，應請教育主關機關或學校校務會議先行研究、討論確認何者屬於需校務會議議決之重要章則，避免如維護學生權益之導護辦法等提交校務會議議決後，最後卻為維護教師權益而犧牲學生之需求。
- (四) 議題討論決議事項不可違背教育本質，造成行政執行困難。例如：提議教師上班時間提交校務會議決議執行事宜。
- (五) 校務會議重要討論事項的產生方式，應透由專業討論產生之，諸如學年會議、領域社群會議、行政會議，以避免強勢主導會議議題與議決形式化的情形。
- (六) 要有建立重要議案事前充分討論之機制與模式，以減少形式會議氛圍與耗費校務會議過多時間卻議而不決之抱怨。
- (七) 在重要議題討論陷入膠著時，適度的「議而不決」，可以緩衝與避

免錯誤的決定，再透過會後的充分討論磨合，急事緩辦原理應有利找到最適合的決議方案。例如教師職務分配辦法之討論，若能

透過分層分次討論後，在共同認定的期限內完成決議，該議題的決定必能趨於圓滿。



有校務還是有會議—淺談國民小學校務會議運作問題

李政穎

彰化縣政府教育處課程督學

國立臺中教育大學教育學系博士生

一、前言

依據國民教育法第十條及國民教育法施行細則第十四條之規定，國民中小學校務會議召開據此有所依據，其會議議決校務重大事項如：校務發展計畫、學校各種重要章則、依法令規定應經校務會議議決之事項及校長交議事宜等，本是立意良善，期透過會議方式凝聚共識，議決校務興革事項，然而從 2013 年 10 月發生臺南市 39 所學校，依教育部公文要求舉辦校務會議議決教師差勤時間，引發「學生七點到校，老師八點上班？學生權益與教師權益孰重」的新聞事件中可看出透過校務會議訂出的決議，仍然是有可以討論的空間，本文是以國民小學校務會議運作時，因「程序正義」而衍生之問題進行探討，以做為會議召開時各校可深入思考之例證。

二、校務會議的運作問題

筆者本身為第一線教育工作人員，在參與校務會議的過程中，省察到有關校務會議面臨的「程序正義」及引用「會議規範」的部分，提出一些運作時可能面對的問題，以供借鏡與討論。

首先，針對各縣市訂定的國民中小學校務會議實施要點來看，大致可區分為「代表制」及「全體制」，全體制依法令規訂由校長、全體專任教師

或教師代表、家長會代表、職工代表組成之，組成成員較無爭議，然採代表制之學校，其兼行政職務之教師代表是否不採計非專任教師兼任行政職務之比例，是為日後事件爭議時「程序正義」之爭論點。

再者，學校事務繁雜不一，如本次事件之教師差勤時間訂定，亦或是職工差勤時間訂定，交由非相關之職工或教師參與表決，是否有問題，例如教師差勤時間訂定時，職工可以參與投票表決，這是值得探討的，再者，非專任教師亦為學校組織之一員，共同遵守學校規章之規範，卻無法參與表決之權力，是為另一值得探討的問題。

第三，校務會議提案之提出，各縣市規定不一，除由校長交議外，有的需經由一定比例以上代表連署，於一定日數前交由專人進行提案彙整，然而不管怎麼規範，可以看出提案討論有一項法令規定的是「校長交議事宜」；然而問題顯現了，依據校務會議實施要點中皆列校務會議由校長召集並主持之，而據此絕大部分學校皆以校長為主席，進行會議主持，而依內政部訂頒「會議規範」之主席任務，似乎很多學校校長都背離擔任主席之所付予權責，而針對討論事項，主席之發言以不參與發言或討論為原則，如必須參與發言，也須聲明離開主席地立行之，且主席更不以參與表決為

原則。

如此看來，由校長交議之事項，卻不能自己進行說明與表決，又似乎有值得探討的部分。而如果又為日後事件爭議時，又淪為「程序正義」之爭論點。

三、結語

最後，是程序正義與實質正義的論點，常云程序正義是實質正義的必要條件，很多爭議都是因為沒有程序正義而抹殺了會議的實質正義，一般教師不需要去注意也不會去注意「會議規範」，然而隨著多元開放改革的聲浪中，教師權益也逐漸被討論，為了避免學校淪為「會而不議、議而不決、決而不行、行而不效」的結果，學校校長應該發揮領導統御及溝通的智慧，讓學校校務會議的召開，能夠真正落實有校務的會議，才是學校教育的福祉。

參考文獻

■ 內政部（無日期）。會議規範【公告】。臺北市：內政部。無日期，取自：<http://www.sec.ntut.edu.tw/ezfiles/11/1011/img/381/pdf.pdf>

■ 臺北市政府教育局（20010301）。臺北市國民中小學校務會議實施要點【公告】。臺北市：教育局。20010301，取自：http://www.tta.tp.edu.tw/5_laws/laws/school_meeting891211.htm

■ 高雄市政府教育局（19991212）。高雄市國民中小學校務會議實施要點【公告】。高雄市：教育局。19991212，取自：http://web.chehjh.kh.edu.tw/web/edu-law/law0/law0_13.htm

■ 彰化縣政府教育處（無日期）。彰化縣國民中小學校務會議實施要點【公告】。彰化縣：教育處。無日期，取自：http://www.boe.chc.edu.tw/sub/education_01/upfile/undefine1205161022_2.doc



臺中市國民小學校務會議實務案例分析

林育志

臺中市西區忠信國小教師

臺中市教師會及臺中市教師職業工會秘書長

一、前言

眾所周知，校務會議是學校重要會議，可議決校務重大事項，然而，這樣的校園民主得之不易。以國民中小學為例，民國 68 年 5 月 23 日公布的《國民教育法》，並未明訂校務會議的法律地位，一直到民國 88 年 2 月 3 日公布的修正版本，為落實校園民主化，使全校教師有討論參與校務的機會，才於第 10 條增列明訂，「國民小學與國民中學設校務會議，議決校務重大事項，由校長召集主持。校務會議以校長、全體專任教師或教師代表、家長會代表、職工代表組成之。其成員比例由設立學校之各級主管教育行政機關定之。」而除了國民中小學外，《大學法》第 15 條規定，「大學設校務會議，議決校務重大事項」，且高級中學法第 23 條也規定，「高級中學設校務會議，議決校務重大事項，由校長召集主持之。」另職業學校法第 10-5 條亦規定，「職業學校設校務會議，議決校務重大事項，每學期至少開會一次，由校長召開並主持之。」

因此，校務會議為各級學校校務最高決策會議之法律定位十分明確，各級學校均應依法行政以落實校園民主。而就臺中市國民中小學校務會議實施要點來看，其成員為全體制或代表制由學校依民主程序討論後決定，而其任務為議決校務重大事項如下：

（一）校務發展計畫。（二）學校各種

重要章則。（三）依法令規定應經校務會議議決之事項。（四）校長交議事項。在這要點之中規範了成員組成與組織任務。然而於學校端部分校長與教師對於校務會議的功能仍然不夠了解，因此在校務會議實際運作上還存有許多問題。

二、以臺中市國民小學為例

以下將以實例分析：

（一）員工薪資轉存銀行更換為某銀行案（表決不通過）。

此提案於實際討論過程中，業務單位不斷說明更換銀行手續繁複且會影響已退休人員資薪資轉帳，而校長補充說明要多找幾家銀行比較會較周延。並於會議中也提及並不是每個案子都需要在校務會議中表決。最後表決結果未通過提案，事後校長以表決未通過為理由不履行當初所言—多找幾家銀行說明之承諾，筆者建議此案應做成附帶決議以避免無謂紛爭。

（二）召開教師晨會次數由每週三次改為每週二次案（有約六成教師連署，未決議）。

校長於該會議中多次提出：「我不認為每一個案子都可以在校務會議中提出並表決」，及「根據校務會議章程，學校可以審查提案」。由此可知校

長本就無意處理此提案，後來技術性拖延至會議結束時間，最後並未對此一提案加以決議就散會。

三、結語

從以上述兩案例中可知這所學校校長的民主法律素養還有成長的空間，如第一案中要多找幾家銀行說明，但在第一案表決未通過後，卻又故意延宕不執行，如此只會讓人覺得這個說法只是藉口而已。另外，於「臺中市國民中小學校務會議實施要點」中的「編擬議案」是否等同「審查提案」，依筆者之看法應為編排整理議案而非審查，若真有不當也應於校務會議中提出對案修正，再行決議是否處理。退一步而言，對多數老師連署提出之提案竟也不加以處理，雖然校長可能會覺得和其行政裁量權有所衝突，但以這種領導風格而言在推動校務上應有不小的阻力。其實，會議前的溝通十分重要，若能取得一定之共識，校務會議也可以開得又快又有效

率。對多數教育人員來說，理解校務會議之相關規定肯定不難，難的是出席校務會議的人員，是否願意據理力爭？願意以實際行動實踐校園民主？而校長是否願意以合議制來代替一人獨斷的思維模式？

參考文獻

- 國民教育法。(2011 年 11 月 30 日修正)。
- 大學法。(2011 年 01 月 26 日修正)。
- 高級中學法。(2010 年 06 月 09 日修正)。
- 職業學校法。(2010 年 06 月 09 日修正)
- 臺中市國民中小學校務會議實施要點。(中華民國100年9月30日中市教小字第1000059575號函頒)。



析論香港初中學生的說話能力問題—— 以全港性系統評估考試報告（2006-2013）為例

吳善揮

香港五育中學中國語文科教師
香港浸會大學中文系碩士班研究生

一、引言

課程發展議會（2002）指出「教師在教學中要培養學生的語文能力，以讀寫聽說能力為主導，並使學生在思維能力、審美能力、自學能力，以及共通能力等均得到全面的發展。」這就是說中國語文科（下稱中文科）以提升學生的語文能力為目標，而語文科教師亦應該以此為教學的重心及焦點，以配合課程發展議會的倡導及要求。在這樣的背景下，香港中學會考中文科亦參考了高級補充程度會考中國語文及文化科實施說話能力考核的經驗，在 2007 年開始設置說話能力考核，而 2012 年實施的中學文憑考試中文科亦繼續一如以往考核學生的說話能力，希望藉此能夠以評核帶動學習，全面提升香港學生的說話能力。

為了評量香港學生在不同學習階段中、英、數的學習表現，香港教育局便在小三、小六、中三設置了全港性系統評估（以下稱 TSA）。當中所得的數據，有助學校調適課程的規劃、教學的目標，同時，這亦有助教育局提供適切的支援予有需要的學校及學生，從而提升學與教的表現（香港考試及評核局，2013a）。中三級在 2006 年開始實施 TSA，而中文科亦把說話能力納入評量範圍，以配合課程發展議會制定的課程目標及取向。

事實上，中三級 TSA 自 2006 年實施至今已經達八年，可是從香港考試及評核局（以下稱考評局）有關 TSA 說話評估表現的評論（2006—2013）中，我們便可以看到初中學生的說話水準並沒有顯著的進步，這是因為考評局歷年都用了比較多的篇幅去批評考生的表現，而較少指出學生優秀的表現。因此，初中學生的說話能力實在令人擔憂。

由是觀之，本文分為三個主要部分，嘗試以中文科 TSA 說話評估為案例，說明其考核的方式及要求、分析全港中三級學生的說話表現、提出初中說話能力的學與教建議。

二、中文科 TSA 的說話評估模式、評審準則

中文科 TSA 的說話評估合共分為兩個部分，而其評估模式及要求如下：

表 1 TSA 說話評估模式

部分	評估模式	考試時間
個人短講	學生須依題目要求完成短講。	預備時間：五分鐘 說話時限：兩分鐘
小組討論	四人為一組；學生須依據題目的要求，與同班同學進行討論。	預備時間：五分鐘 討論時限：八分鐘

資料來源：2013 年全港性系統評估便覽（P.2-1）。香港考試及評核局，2013。香港：香港考試及評核局。

等級	內容	表達	表達態度	語速和語氣
1	簡述	條理欠清晰	詞不達意，用語粗俗	說話速度過快或過慢，語氣不恰當
2	未能根據題目作完整短講，內容薄弱	條理欠清晰	用語大致準確，間有用詞不當	說話速度快慢適中，語氣恰當
3	大致能根據題目作完整短講，內容一般	條理清晰，層次分明	用語準確，能聽大說清楚明白	說話速度適中，語氣恰當
4	能根據題目作完整短講，內容較充實		用語準確而生動，能表達情感	
5	能根據題目作完整短講，內容豐富，有明確的主題或重心		用語準確生動且富變化，能充分表達情感	

圖 1. 說話評估評審準則（個人短講）。資料來源：2013 年全港性系統評估便覽（P.2-21）。香港考試及評核局，2013。香港：香港考試及評核局。

個人短講主要考核學生能否就論題進行簡單而完整的演講，要求學生輔以例子佐證，以培養學生基本的演說能力；試題舉隅：「假如你有權為學校修訂一條校規，你會修訂哪一條？為甚麼？」（2013）

等級	內容	表達	表達態度	語速和語氣
1	編織討論的主題，缺少主動發言	條理欠清晰	詞不達意，用語粗俗	說話速度過快或過慢，語氣不恰當
2	內容空泛，未能恰當地應對別人的言論	條理欠清晰	用語大致準確，間有用詞不當	說話速度快慢適中，語氣恰當
3	大致能承接別人的發言，清晰表達個人意見	條理清晰，層次分明	用語準確，能聽大說清楚明白	說話速度適中，語氣恰當
4	能回應主題，承接別人的發言，恰當地表達個人觀點		用語準確而生動，能表達情感	
5	能回應主題，明確地表達個人意見，能主動地對別人的言論作出恰當回應，積極討論問題		用語準確生動且富變化，能充分表達情感	

圖 2. 說話評估評審準則（小組討論）。資料來源：2013 年全港性系統評估便覽（P.2-21）。香港考試及評核局，2013。香港：香港考試及評核局。

小組討論主要考核學生與人溝通的能力，並希望藉此培養學生與人交際的興趣、加強他們展開討論的積極性、掌握與人討論的技巧及態度，進而提升學生的議論能力；試題舉隅：「近年每當有新款的手提電話推出發售，不少香港人就會蜂擁搶購，你對這種現象有甚麼看法？為甚麼？」（2013）

說話評估考試的題目非常生活化，主要環繞初中學生的生活經驗、學習經驗等，以讓學生「有話可說」；

同時，試題亦兼及社會時事，以培養學生對生活、社會時事的觸覺。

三、研究方法

要了解香港初中學生的中文說話能力問題，一個最為可行的方法就是有系統地檢視過去八年全港性系統評估中文科考試（中三級）的經驗，從中汲取可資借鑒的教訓。本文選取了全港性系統評估（中三級）2006 年至 2013 年的中文科考試報告，進行內容分析（content analysis），希望從中了解初中學生的中文說話能力表現，並從中歸納他們的問題，以供教育同工作為參考，以針對性地提升學生的說話能力。

四、中文科 TSA 2006 年至 2013 年的考試報告內容分析（個人短講）

（一）內容方面的要求

1. 說話內容欠缺創新

主考員經常指出學生的個人短講內容空洞乏味，欠缺吸引力。例如：「短講內容空泛」、「部分學生為盡用兩分鐘，不斷重複內容，致內容冗浮欠實」（2006）；「多重複論點，內容薄弱」（2007）、「短講內容空泛、欠深度、缺新意」（2007）；「短講內容空泛貧乏」（2010）；「內容流於平淡，缺乏創見」（2011）；「內容多流於俗套，泛泛而談，欠缺創意」（2012）；「內容流於表面……欠缺新穎意念」（2013）。由是觀之，學生往往未能就題目的要求而提出創新的觀點或獨到的見解，而說

話內容大多是老生常談；因此，如此沉悶乏味的個人短講自然不能夠打動主考員，而所得的分數亦自然相對較低。

2. 說話欠缺說服力

考試報告指出學生的說話內容欠缺例子支持，說服力有嫌不足。例如：「論據薄弱」(2008)、「未能援引例子佐證」(2009)、「未能善用例證作支持」(2008、2012)、「欠缺例證支持」(2013)。由此可見，學生在表達對論題的看法時，未能輔以相關的日常生活例子作佐證，使到說話的內容欠缺信服力；另外，我們亦可以從中看到他們對社會所發生的事情認知不足、生活經驗淺薄。

3. 說話內容不符題旨

考評局經常批評學生審題不周，導致短講的內容偏離題旨。例如：「未能緊扣題旨加以發揮，更有小部分學生審題不小心，以致離題」(2006)、「審題欠準確，以致未緊扣題旨，甚至個別學生出現離題的情況」(2007)、「未能緊扣題目重點加以發揮」(2008)、「未能注意題目中的關鍵字眼……以致說話內容未能扣緊題目」(2010、2011、2012、2013)。由是之故，學生欠缺審題的能力，以致未能掌握題目的關鍵字詞，使到短講的內容出現不符題旨的情況。

4. 闡述不足

考試報告又指出學生未能充分地說明自己的見解。例如：「有一成學生的短講時間少於一分鐘」(2006、

2011)、「學生大多只運用了一分半鐘的時間表述，未能充分發揮」(2010、2011、2012、2013)。括言之，學生未能充分運用兩分鐘的考試時間來表達自己的意見，部分同學更在演講一分鐘後便無以為繼，蓋因他們對题目的思考角度不足，並且欠缺足夠的說話材料。

(二) 表達技巧方面的要求

1. 短講內容欠組織

考試報告指出與考學生的短講組織鬆散，有欠條理。例如：「(學生)偶有含糊混亂，條理不清的情況」(2006)、「內容缺乏重心，或東拼西湊」(2008)、「小部分隨說隨想，欠缺條理組織，甚至不用標示語」(2011)、「小部分學生沒有摘錄說話要點，隨說隨想，也沒有善用標示語和連接詞，以致結構鬆散」(2012)、「小部分學生沒有摘錄說話要點的習慣，隨說隨想，也沒有善用標示語和關聯詞，以致結構鬆散」、「部分學生欠缺組織，以致內容詳略不當」(2013)。由此可見，學生未有充分利用五分鐘的準備時間去構思說話的內容要點，亦沒有分清當中的主次關係，更沒有善用標示語疏理說話的內容，乃致予人一種鬆散的感覺。

2. 遣詞造句未見準確

考試報告批評學生的詞語運用欠準確、所掌握的詞語亦見有限，而且更有中英夾雜的問題。例如：「未能掌握句與句之間連接的語用規則」(2006)、「詞彙貧乏，欠生動變化」

(2007)、「用詞貧乏，偶見通俗詞語或夾雜英語」(2008、2010、2011、2012、2013)、「多用口語詞彙」(2011)。簡言之，由於學生的語文基礎能力薄弱、所掌握的詞語數目有限，再加上受到廣東話口語化、英語學習的影響，致使演講用語未符語文規範、內容亦欠缺生動。

3. 語調、聲量欠得宜

考試報告指出學生未能掌握恰當的說話語調及聲量，使演講缺乏生動性，同時導致主考員給予較低的分數。例如：「個別學生生硬地讀出擬定的草稿」(2007)、「有如讀書般讀出短講內容」(2011、2012、2013)、「說話聲線微弱」(2008、2010、2011)、「說話速度太快」(2010)、「說話出現懶音，以致主考員未能聽清楚其內容」(2011)、「語調平淡，欠缺變化」(2012、2013)。簡言之，很多學生只求完成演講任務，而未有注意演講的精粹在於打動人心，而打動人心的首要一步，就是要使人提起精神，而要做到此就必先要有恰當的語調變化，以及適當的音量，因為只有這樣的演講才能夠吸引別人的目光，並且達致傳情達意的基本目標。

(三) 其他考試技巧

1. 有欠儀態

考評局批評學生在進行個人短講的時候，欠缺應有的儀態。例如：「少數學生說話時身體左搖右擺」(2010、2011、2012、2013)、「將手上原子筆不斷按揸，發出聲響」(2010)。由是

可見，學生大概平常欠缺足夠的說話訓練，乃致不懂得說話時應有的禮儀，以致在考試時有失儀態而不自知。

2. 態度欠認真積極

主考員屢屢批評學生的說話態度有欠認真積極，表現令人失望。例如：「被動而不積極」(2010)、「個別考生在說話能力主考員多番鼓勵下，仍默不作聲，態度欠認真」(2011、2012、2013)。由此可見，學生未有在進行說話評估時，積極表達自己的個人見解，這不但反映出該些學生的學習態度出現問題，亦反映了他們不重視說話能力的培養。

3. 欠缺自信心

考試報告指出學生未能在演講之時表現出大方自信，以致影響了說話的整體表現。例如：「表現緊張」(2006、2007、2008)、「缺乏自信」(2008)、「未能與主考員作眼神交流，表現欠缺自信」(2010、2011、2012、2013)、「少數考生更東張西望」(2011)。一言以蔽之，學生公開講話的機會並不多，乃致學生未能積累相關的經驗，由是欠缺自信心，不能夠大膽地向群眾發言。

五、中文科 TSA 2006 年至 2013 年的考試報告內容分析（小組討論）

(一) 內容方面的要求

1. 未有輔以論據作支持

主考員經常指出學生未能提出具

體的理據支持自己的觀點。例如：「不懂得善用例子作具體說明」（2006）、「論據亦不足」（2008、2012）、「欠有力的論據」（2011、2013）。由此可見，學生在提出一己觀點之時，往往欠缺論據佐證，由是未能說服別人支持一己的看法，而所得的分數亦自然較低。

2. 未能就別人的發言作出補充

考試報告又指出學生未能有效地銜接別人的發言，即不能在別人看法之基礎上作出補充或拓展。例如：「未能適切地就別人的發言作進一步的發揮」（2006）、「未能就別人的意見作進一步的補充或闡述」（2007）、「部分學生在回應別人說話方面表現較遜」（2008）、「每多重複別人的見解」（2008、2010、2011、2012、2013）。括言之，學生未能就別人的發言作出拓展，亦不能補充別人意見的不足之處，又或優化提昇別人的說法，可見學生一般未能對別人的說話作出批判性的思考。

3. 對社會認知貧乏

考評局多批評考生對社會情況缺乏應有的認知，致使對論題認知不足。例如：「學生的時事及生活知識貧乏」（2007）、「學生對社會時事和生活的認識不足」（2008、2010）、「學生對社會時事和生活體驗不足」（2011、2012、2013）。這就是說學生平常並不留意社會所發生的事情，再加上對社會事務的參與不足，導致他們欠缺常識，並不瞭解較貼近日常生活的論題。

4. 邏輯思維不足

主考員多批評考生欠缺邏輯思維能力，未能在討論之時展現出具有系統性的推論過程。例如：「缺乏多角度思考能力」（2007）、「多角度思考、邏輯思維方面亦較弱」（2008）、「欠缺多角度思考」（2010、2011、2012）、「出現論點與論據不相符的情況」（2011）、「思考角度狹窄」（2013）。簡言之，學生對於身邊所發生的事情、從課堂上所學習得來的知識均欠缺深入的思考，多為盲目接受，未有思慮當中的關聯性、邏輯關係，乃致未能以不同的角度對論題進行具邏輯性的分析。

(二) 表達技巧方面的要求

1. 欠缺互動交流

主考員認為學生的討論欠缺互動性，不能達到交流的目的。例如：「部分學生在討論過程中，只是發表個人意見」（2006）、「多是各自表述，交流欠深入」（2007）、「在討論時只顧發表個人意見，欠缺溝通與交流」（2008）、「在討論時欠缺互動交流」（2010）、「只是輪流地表達己見，自說自話」（2010、2012、2013）、「未能承接別人所言，自說自話，欠交流」（2011）。由此可見，學生未有清楚認識討論的目的在於交流，由是往往在討論之時只是急於提出自己的看法，而無視他人所提出的觀點，致使討論失去了互動交流的目的，亦未能透過討論解決彼此之間對論題所產生的分歧。

(三) 其他考試技巧

1. 態度欠積極、認真

考試報告指出學生在討論時欠缺應有的積極性。例如：「小部分學生在討論時……不發一言」（2006）、「少數學生在討論時……默不作聲」（2007）、「個別學生在討論時欠投入」（2008）、「個別學生在討論時默不作聲，在其他同學邀請下才勉強回應一兩句」（2012、2013）。由是觀之，學生之所以未能在討論時展現應有的積極性，蓋因他們平常並不重視小組討論的訓練，未能養成對說話的熱愛及習慣。

另外，考試報告又指出部分學生在討論時所作出的表現，未有尊重莊重的考試場合。例如：「個別學生坐姿欠佳」（2012）、「個別學生坐姿不雅，甚或不斷搖動身體」（2013）、「將手上原子筆不斷按揸，發出聲響，影響討論氣氛」（2012）、「個別學生在討論時態度欠認真，不停地笑」（2012）。可見，學生平常並沒有認真地進行小組討論的訓練，乃致他們不懂得尊重考試的場合。

2. 討論之時欠禮貌

考試報告指出學生在進行討論的時候，並沒有展現應有的禮貌。例如：「在討論時壟斷發言或打斷別人的說話」（2006）、「少數學生在討論時搶著說話，甚或用帶有質問的語氣發言」（2010）、「少數學生在討論時言語尖刻，甚或用質問的語氣，態度欠佳」（2011）。由是之故，部分學生的個人素養不足，所用的語氣、言辭皆未有尊重參與討論的同學，誤以為討論是辯論，使到其他同學因此而感到難堪，這對於討論的順暢度不無影響。

六、初中說話能力的學與教建議

（一）改善說話內容的質素

1. 以報章的評論作教學

運用報章的評論作閱讀教學的材料，以提升學生的說話能力。報章主編所撰寫的評論，定必具有清晰的論點、論據、論證，因此學生可以透過閱讀報章的評論來學習別人的思考方式，以加強自身的思考能力；此外，教師亦可以要求學生撰寫反駁報章評論的文章，以讓學生可以多動腦筋思考，提升思考的能力。另一方面，報章的社評多與當前的熱門社會時事有關，因此學生同時可以透過閱讀報章的評論來加強自身對社會的認知，使自己不至於與社會脫節。而最重要的，就是學生可以透過此來儲積說話的材料，使自己可以在日後參與個人短講或小組討論時，提出有力而具體的論據。

2. 設置課外閱讀活動

閱讀是豐富己見的最有效方法。常言道：「腹有詩書氣自華。」閱讀不但能夠改善個人的視野、增進個人的知識，而且更能夠改善個人的氣質，因此課外閱讀實在是提升說話能力的不二法門。事實上，語文教師可以舉辦多樣化的課外閱讀活動，以提升學生對閱讀的興趣，從而讓學生諸積說話的意念及材料。例如：舉辦讀書會，既可以讓讀畢書籍的學生發表自己的見解，亦可以讓參加的學生了解書籍的內容；舉辦戲劇比賽，要求學生在

閱讀一本文學作品後，以戲劇的形式將當中的內容展現出來。

（二）改善表達的技巧

教師須要增加學生的說話機會，以讓他們累積不同的說話技巧。李萍（2002）認為學生可以透過反復的練習來改善說話的表達技巧，這是因為他們可以從練習之中察覺自己的說話毛病，從而可以調整自身的說話策略，改善表達能力的不足之處。事實上，說話能力的培養乃是水滴石穿之功，必須建基於日積月累的經驗，而最重要的，就是一切的說話技巧都只能夠透過練習而學習得來。因此，只有增加學生的說話機會，才可能提升學生的說話能力。

（三）其他的考試技巧

運用不同的學習活動來加強學生的說話興趣，繼而使學生建立起正確的說話態度。吳善揮（2013）認為教師只要能夠掌握學生的學習興趣，並將之與說話能力訓練相互結合，學生便會愛上說話，進而使說話教學的效能得以最大化。事實上，要讓學生對說話產生興趣，並且從中構建正確的說話態度，教師便需要組織不同的學習活動，例如：教師可以在課堂上推行說話能力的同儕互評活動，以培養學生對說話的興趣；在說話興趣建立後，教師可以在課堂裡推行自主學習，由學生擔當「小老師」，讓說話成為他們的日常習慣；之後，教師就可以讓學生多參加朗誦比賽、辯論比賽，以培養學生的自信心，以及對場

合的尊重；接著，教師又可以讓學生主持早上的學校集會，在臺上向全體同學發言，以培養他們的說話膽量。

七、總結

在現今社會，小至人與人之間，大至國與國之間，都需要透過溝通協商來解決彼此之間出現的分歧，而且隨着人與人之間的相互交往日漸頻繁，沒有人能夠避免與人的溝通。因此，說話能力的培養日益受到重視。由是觀之，香港教育當局因應社會發展的需要而推行教育改革，在小學至中學階段的中文科設置說話能力考核，以考評帶動學習，以圖加強香港學生的競爭能力，實在令人讚賞；然而，細看 TSA 說話評估的考試報告內容，初中學生的說話表現仍然有待提升，因此香港教育局仍然需要繼續努力，研究如何能夠切實改善學生的說話能力，以深化中文科課程改革的成果。

參考文獻

- 吳善揮（2013）。「朋輩口試主考員計劃」——口語溝通訓練的個案研究。*教育學*，20，24-27。
- 李萍（2002）。淺談如何提高大學生的說話技巧。*岱宗學刊*，6（3），95-96。
- 香港考試及評核局（2006）。2006年全港性系統評估學生基本能力報告。香港：香港考試及評核局。

- 香港考試及評核局（2007）。**2007**年全港性系統評估學生基本能力報告。香港：香港考試及評核局。
- 香港考試及評核局（2008）。**2008**年全港性系統評估學生基本能力報告。香港：香港考試及評核局。
- 香港考試及評核局（2009）。**2009**年全港性系統評估學生基本能力報告。香港：香港考試及評核局。
- 香港考試及評核局（2010）。**2010**年全港性系統評估學生基本能力報告。香港：香港考試及評核局。
- 香港考試及評核局（2011）。**2011**年全港性系統評估學生基本能力報告。香港：香港考試及評核局。
- 香港考試及評核局（2012）。**2012**年全港性系統評估學生基本能力報告。香港：香港考試及評核局。
- 香港考試及評核局（2013a）。**2013**年全港性系統評估學生基本能力報告。香港：香港考試及評核局。
- 香港考試及評核局（2013b）。**2013**年全港性系統評估便覽。香港：香港考試及評核局。
- 課程發展議會（2002）。**中國語文教育學習領域課程指引（小一至中三）**。香港：教育局。



論校園數位化發展

王沛清

臺中市立東山高級中學校長

施信華

臺中市立東山高級中學組長

一、前言

現今社會多元發展和政府大力推動十二年國教的政策，如何指導學生適性學習與終身學習，成為教師應有的專業知能。然現今一般學子、家長和教師仍偏向翻頁機式的數位教學界面，學校教師常以傳統的教學經驗，主觀認知判斷或個人經驗取向，運用電子科技和數位教材，輔導和指導學生學習。但因缺乏各類教學策略之績效實證，常易失之偏頗或個人偏好，形成不當的教學模式，徒增無效的學習時間和學習者的厭煩。而有關數位教學媒體設計的發展，或因傳統學習理論的深植，過度強調課程內涵和教材畫面動感絢麗的呈現，總以為畫面亮麗必然引起學習者學習動機，而常落入疊床架屋或喧賓奪主式的畫面呈現，混淆學習內容主題性和影響學習者注意力。

而國內行政電腦化與數位學習的發展，或因相關預算法令限制，或因專業領域的堅持等，常分散處理以平行軌道的專案計畫各自研究開發，各項參數與學生學習歷程等資訊（源），未能相互參照應用，提升整個系統的功能性與發展性，殊為可惜。

本文作者以實際參與我國校園數位化發展的經驗，就各階段的政策措施，作一描述檢視與建言，並基於研

究專業領域對未來發展作建言，尚祈各位學者專家及教育先進不吝指導，共同為我國校園數位化發展投注心力。

二、踏察我國校園數位化發展史

1970 年起我國推動校務行政電腦化（computer-administration system；簡稱 CAS），早期因當時電腦科技尚未成熟或微型化，而大型電腦所費不貲，維護不易。因此，各校校務行政電腦化的發展均屬雛型或試驗階段且侷限於各大學或研究機構。但隨著電腦科技的進展，積體電路技術漸趨成熟與微型化，電腦及週邊設備價格亦漸方便普及。1990 年起，當時臺灣省教育廳委由「財團法人資訊工業策進會」，開始有計畫全面性的發展校務行政電腦化，借調全省各地教師進駐發展中心，組訓種子教師，研發撰寫校務行政軟體程式，各地區設立維護中心，負責系統維護和推廣應用。1993 年起逐年分發全省各國民中學使用，對學生學籍資料的管理、學生成績的登錄和資料轉銜的正確性、便利性，成效卓著。然隨著精省後的組織再造與九年一貫課程之實施，原系統已無法因應新制度的功能需求，加以維護人力的凋零與斷層，而面臨淘汰的無奈。在落實地方自治的精神下，我國中小學校務行政電腦化的規劃與發展，正面臨各縣市、各校資料結構未能統

一制定，資料垂直和橫向轉銜互不相容的挑戰。教育部有鑑於此，乃制定「教育部九年一貫課程學生成績評量及學籍電子資料交換規格標準」（教育部，2004），提供各縣市政府或學校發展行政電腦化之資料規格依據。但如何因應資訊科技、網際網路的發展，建立共同的資料平臺，在維護個資安全下，有效推動校務行政電腦化、網際化，以協助十二年國教資料轉銜與學校數位學習策略的進行，仍有賴專家學者及教育工作者相互砥礪，經驗傳承、資源分享和共同研發。

電腦輔助教學（computer-assisted instruction；簡稱 CAI）國內推動迄今已有二十多年的歷史，教育部為配合推動電腦輔助教師的教學及學生的學習，自 1986 年起，示範開發電腦輔助教學軟體，並於 1993 年將其彙整壓製為教學光碟發行，命名為「好學專輯」，推廣至各級學校使用。又為整合資訊教育軟體與材料資源，提供教師及學生共享教學資源及教學與學習經驗交流園地，達成資源流通、縮小城鄉差距之目地，特成立「資訊教育軟體與材料資源中心」及網站「學習加油站」，其下分為國小、國中、高中、及高職分別建置網路教材，以期在推動九年一貫課程資訊融入各科教學之時，電腦及網路能成教師教學及學生學習的最佳工具。2000 年後，有見於世界各國教改趨勢，已由「教師為中心」的教學策略轉化為「以學生為主體」的教學發展方向，加以資訊科技與通訊科技的突飛猛進，單機操作學習的電腦輔助教學，儼然無法因應教學發展需求，乃開始推動資訊融入教

學的數位學習教學策略，成為當前我國數位學習教學策略主流（教育部，2004）。

電腦化適性測驗（computerized adaptive testing, CAT），意指在電腦上實施適性測驗。適性測驗施測時，依據受試者之相關學習紀錄或即時反應情形，可評估受試者學習能力等級，並依能力等級提供難易度相符合之題目（吳清山、林天祐，2005）。由於施測過程中，須不斷計算受試者能力等級，以及關聯題庫之選題、整題、生成試卷、線上施測、試卷批改和結果記錄分析等，繁複的動態交互作用，唯有電腦資訊系統，方可推行適性測驗（Bunderson, Inouye, & Olsen, 1989; Wainer, 1990）。我國電腦化適性測驗萌芽於 1990 年中期，但受限於相關技術未臻成熟且缺乏整體性發展計劃，推展成效不彰。

長久以來觀諸 CAI、CAS 及 CAT 均為獨立系統的建置與發展，未能在各系統間作橫向整合發展，各系統所建立或彙整的資訊資料，少有能相互支援分享，提供另一系統設計參考或功能參數參照，至為可惜。如行政電腦化的成績登錄管理系統，能提供學習者學習能力參數，作為電腦化適性測驗隨機出題試卷生成之指標，以能使試題難易度能切合學生學習能力，有效達成學習測驗的效度，精確的診斷學習者在某一領域類科單元的學習困難，並依其困難程度，選擇適切的電腦輔助教學或教學資源，規劃同步或非同步的精熟學習和合宜的個別化補救教學。同時，電腦化適性測驗各

題的難易度亦可因測驗統計的分析結果，動態調整其難易度及出題難度指標，以不斷提升測驗本身的信效度。而各測驗結果一方面可作為教師改進教學之參考，也能作為電腦輔助教學軟體功能分級之依據。因此，如何應用系統整合 CAI、CAT 及 CAS，協助教學策略之研擬，以提升及發揮各系統間相輔相成之效能，值得研究與探討。

三、評析校園數位化發展的現況

校園數位化應涵蓋橫向的學校行政與課程教學，縱向則是各階段資料的處理與轉銜，茲就當前校園數位化的政策與實務問題，簡述於後以就教先進。

(一) 重產出不重應用的單人製作團隊

教育主管機關或學校，常要求教師製作數位教材，並列入評比。然數位教材的製作工程浩大，應委由各類學者專家組成的研發設計專業團隊製作，實非單一教師就能完成。

而一般學校就其校內教師製作之數位教材的管理與應用，常以網頁選單方式，或以部落格方式呈現教師所製作之數位教材，甚至只存於個別資料夾內備用，缺乏後端的資料庫管理與前端學習系統的建置，致使各校數位教材資源除缺乏課程完整性和系統性，教師無法做完整之課程規劃或教學設計外，亦常無法提供學習者所需之學習資訊和學習回饋，也無法建置學習者學習歷程紀錄，以提供教師教

學之參考。另缺乏相關訊息提供，除影響學習者外，亦因缺乏相互觀摩與成就感，常減低教師主動製作數位教材之意願。

(一) 商品教育化的迷失

當前盛行的電子白板、電子書包或閱讀器等，都非因教育需求而設計發展而來，此類科技商品均因盛行後才導入教育現場，缺乏教育理論基礎與教學策略之實證，一味追求新奇時髦致使教師、學生及家長，濫用、誤用，衍生如學生視力、肌力發展等各類問題。

(二) 校園應用軟體資料庫的整合問題

校園數位化涵蓋學校行政與課程教學各應用軟體的設計與建置，但因各處室開發目標不一，時程不同及專業人力缺乏，常委由廠商客製化設計發展，幾乎均未經系統分析，規劃各校行政教學共同資料庫平臺，統一規範資料庫結構。致使各應用軟體資料庫無法關聯共用，每學期（年）均有賴各業務承辦人員自行更新資料，除資料庫重複建置耗費大量人力外，行政同仁的更迭更常是某一應用軟體無疾而終的主因，浪費公帑亦影響學校行政教學效能。

(三) 未能提升的資訊運用層次

目前學校行政教學資訊系統的應用，均以資料處理為主，舉凡學籍管理與成績處理等等，均忽略各項數據資料的統計意義，在學校行政決策、

經營策略、發展規劃、教學績效與課程設計之參考價值，包含學生成績、學生生涯進路輔導資料、學生升學結果等等，

(四) 課程規劃導致資訊人才斷層

九年一貫課程實施，取消國中電腦課程，強調各領域資訊融入教學的教學策略，各校基於課程教學師資編排之需要，減少甚至不再聘任專任電腦科教師。致使學校資訊電腦專才嚴重不足，更無專長人力維護學校資訊設備（施）與校務系統規劃，更遑論校園數位化的整體規畫了。

(五) 系統應未能強調整合性、可擴充性和一致性

學校行政教學資訊系統應強調人機介面的友善性、一致性，設備（施）應強調整體性、可擴充性，使教師勿需耗費心力於接線、設定與複雜操作。每間教室都是一樣的資訊使用環境，教學資訊可依教學需要隨時取得。

另校園數位化勢必增加電源耗損或設備安全維護等問題，在整合學校行政與教學系統時，應將能源環境管控系統與校園安全維護管理系統一併納入。

(六) 校園資訊系統未能建置資源分享的共同平臺

數位化的教材有「一次製作、多次加工、多元加值、無限複製、成本較低」的優點。但電腦輔助教學或智

慧型教學系統開發出來的教材，通常不具有互通性，造成無法轉移到其他平臺使用，也因此常需重複開發教材。因此，整體系統分析，統一規劃資料結構，提供後續系統程式設計規範，建置數位學習的共同平臺，成為未來數位學習發展的關鍵。

四、校園數位化未來的發展

因應多媒體教學、網路學習與遠距教學等，同步與非同步學習的多樣化數位學習平臺和多元學習機制的普遍建立，傳統單一面向的教學策略或教材教法，線性思維和同步消費的教學歷程，面對現今因教育工學和通訊科技突進發展，所建構的多面向、非線性和非同步的數位學習型態，早已顯現窘態，亟思研究發展建立一套整合傳統教學理論和教育工學，以提供未來教育工作者，研擬教育計畫或規劃教學策略之參考。

考量現今一般學校資源能力及系統發展觀點，依學校短、中、長期發展進程，評估可行性後提出下列建議。

(一) 電腦課程應包含學習資訊應用與應用資訊學習

依據研究發現，文書處理與電腦繪圖能力應已成為國中學生基本能力，學校電腦課程應包含學習資訊應用技能，如文書處理、影像剪輯與電腦繪圖、簡報設計與製作等，以培養學生資訊應用的能力，提昇未來工作績效。

另外，收發電子郵件和網路聊天已成為學生交友學習生活的一部分，上網搜尋資料及上網學習相關課程，亦成為學生新知資訊的學習管道。依王沛清（2011）研究指出「學生上網學習最大動機來自於網路學習的界面的活潑性，回饋的及時性和可反覆練習的精熟學習功能，可彌補學校個別化教學的不足或增強學校數學教學效果」。因此，學校電腦課程尚應包含指導學生應用資訊學習的能力，使學生能挑選設備與工具，應用科技機能，獲取相關資訊與資料，並能對相關資訊與資料進行評估、組織、詮釋與統整，以解決問題。

（二）改善現有各級學校現有 e 化教學設施

現行單槍投影結合簡報軟體的 e 化教學設施，仍屬單向的教學策略，欠缺師生即時互動及學習回饋功能。數學教師教學時，若使用的數位教材設計欠佳，教師教學技巧或班級經營經驗不足，則 e 化教學時，學生常未受其惠先受其害。因此，應提供相關經費，提升現有數位教學設施及數位教材，如結合應用互動式電子白板、數位化影音數學教材的班級教學與或非同步網路學習系統的混合式國中數學教學策略等，使教師實施 e 化教學時，不會因電腦操作範圍的限制或教材功能的侷限性，被圈制於固定角落或範圍，無法即時掌握學生學習情形，提供立即的個別化教學回饋或補救措施。如此，方能建立教師運用現有 e 化教學設施（備）的信心，發揮科技教學的效能。

（三）建置學習無障礙的數位教學環境

建置一個以包含互動式電子白板（interactive whiteboard, IWB）為核心的資數位教學環境，考量教室空間和視線、採光，以及師生的角色與行為。教學設備及設施應能無礙的提供學生使用，避免學生因操作熟悉度或設置的空間不適當，衍生畏懼或挫折，反影響主要學習目標的達成。

在建制教室無障礙的教學與學習空間上，其中一個不可忽視的重點便是教師與學生手中的學習裝置。透過學生手中的裝置，教師可以隨時瞭解學生學習的狀況，並適時介入指導學生操作，建構一個支援的教學環境，提供學生練習的機會。教師的行動控制裝置則如前段所述，為突破範圍的限制，教師可以配置無線滑鼠、簡報器或其他無線素材。讓教師即便在離開電子白板周遭範疇時，依然可順利進行教學，不致出現在白板與教室空間中移動時所產生的注意力空窗。

（四）建立整合功能的教學資源支援系統

教師在應用資訊通信科技於教學時，相關教學資訊的提供實為至要。因此，建立智慧性的整合資料庫管理系統，提供教師相應於學習者能力的數位媒體教材，及該數位教材的內容、目標與功能說明、使用條件與方式的建議，以及該數位教學媒体的績效指標等完整資訊之快速關聯性檢索，避免教師耗時費工尋找資料，匯集資料，使教師能依單元教學內容與

目標，無礙的運用網路資源，設計合宜相應的教學計畫，並進而能協助教師在其專業教學領域內，依其教育理念、人格特質與教學風格，設計發展獨特具創意的系統化數位教學策略。

(五) 學校應結合班級教學設備及設施，建立教學資源即時製作系統

教師教學時，運用教師個人教學檔案或使用學校系統提供的數位教學資源，其便利性、即時性、完整性、系統性、操作性和品質等，均足以影響教師運用數位教學的態度積極與否，及其參與建置、管理、維護、更新和發展的意願。而學生在進行課間同步或課後非同步學習時，教材的生活性、具體性、活潑性、實用性和參與性等，對學生學習動機的激發、意義學習的建構性和記憶留存的程度等，影響學習效果至鉅。

因此，學校應整合班級教學設備及設施，建立課程教學資源即時製作系統，使教師在教學時既能無礙的運用數位媒體等教學資源進行教學，教學全程又能同步錄製存檔，自動建立索引並納入原有教學資源管理系統，生成新的教學資源，提供教師教學與學生學習。當學生該節課程內容需要釋疑或重複精熟學習時，即可選用合於學生個別需求的教學資源，作多元多次多面向的學習。如此免除教師因需額外製作教學媒體的困擾和壓力，使教師和學生均樂於參與和分享教學資源。

(六) 學校應以系統整合的理念，發展

整合型行政教學系統，以協助教師數位教學

觀諸以往電腦題庫測驗系統，各測驗题目的命題、篩題、選題到出題試卷的生成，均缺乏系統性和實證性。各學科電腦題庫均以命題教師的教學經驗，作為分析判斷題目難易度的唯一標準（且是不變的），並據以生成試卷供學生作答，完全忽略學生個體學習能力的差異性，難以形成有效度或鑑別度的評量結果。

另外，電腦輔助教學、電腦化適性測驗及校務行政電腦化國內發展迄今，均為獨立分支未能在各系統間作橫向整合發展，所建立或彙整的資訊資料，鮮少有能相互支援分享，提供另一系統功能參數參照或系統整合設計的參考，至為可惜。如校務行政電腦化能提供學習者學習能力參數，作為電腦化適性測驗隨機出題試卷生成之指標，以能使試題難易度能切合學生學習能力，有效達成學習測驗的效度，精確的診斷學習者學習障礙，並依其障礙程度及領域類科，選擇適切的電腦輔助教學或教學資源，規劃同步或非同步的精熟學習和合宜的個別化補救教學。同時，電腦化適性測驗各題的難易度亦可因測驗統計的分析結果，動態調整其難易度及出題難度指標，以不斷提升測驗本身的效度。而各測驗結果一方面可作為教師改進教學之參考，也能作為電腦輔助教學軟體功能分級之依據。因此，學校應以系統整合的理念，結合電腦輔助教學系統、電腦化適性測驗系統及校務行政電腦化系統，發展整合型行政教

學系統，如圖 1，以提升及發揮各系統間相輔相成之效能，協助學校教師推動混合型數位教學。



圖 1 整合型行政教學系統

五、結語

科技的核心是「人」，目的是「服務人類社會」，科技應回歸人的本質探討，亦即電腦科技工具性的使用及功能，應尊重使用者的個人特質和習性，人機介面應具親和性和便利性，內容設計應重視即時互動和適時回饋，以提升使用者學習的績效。而為迎接二十一世紀知識經濟社會的來臨，應積極培養國民具備運用資訊科技主動學習與創新思考的基本能力，同時促使每個國民都能熱愛生命、尊重別人，擁有健全的社會價值觀與開闊的世界觀。

參考文獻

- 王沛清（2011）。以精熟學習理論和雙碼理論發展數位化教學策略之研究（未出版之博士論文）。國立彰化師範大學工業教育與技術學系，彰化縣。
- 吳清山、林天祐（2005）。教育新詞書。臺北：高等教育。
- 教育部（2004）。教育部資訊中心工作重點。2007年12月17日，取自 http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/MOECC/EDU1835001/int/index.htm
- Bunderson, C. V., Inouye, D. K., & Olsen, J. B. (1989). The four generations of computerized educational measurement. In R. L. Linn (Ed.), *Educational measurement* (3rd ed.) (pp. 367-407). NY: Macmillan.
- Wainer, H., Dorans, N. J., Flaugher, R., Green, B. F., Mislevy, R. J., Steinberg, L. et al. (Eds.) (1990). *Computerized adaptive testing: A primer*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.



十二年國民基本教育的隱憂與前瞻

梁雅賀

臺中市立潭秀國中教師

孫玉中

臺中市立潭秀國中輔導主任

一、前言

「十二年國民基本教育」這一齣大戲目前正在臺灣熱烈上演，民國 103 年 8 月起，是驗收其成效的第一年，論其成敗似乎言之過早，但學生、家長及教師卻多抱持既期待又怕受傷害的心理。

本文先就十二年國民基本教育的催生，整理其發展沿革；再從第一線教師的角度，論述十二年國民基本教育的隱憂；最後本著關愛學生之心，為十二年國民基本教育把脈，嘗試提出建言。希冀教育主管機關能夠正視第一線教育工作者的心聲。

二、十二年國民基本教育的催生

實施十二年國民基本教育是全民期盼的重大教育工程，雖然早在民國 72 年起即有延長國民教育之議，並於民國 92 年召開之「全國教育發展會議」上達成「階段性推動十二年國民教育」的結論與共識。

臺灣自八〇年代起，民間團體與立法委員合作，推動教育改革的聲浪，督促政府制定《教育基本法》，民國 88 年 6 月 4 日立法院三讀通過的「教育基本法」，除了呼應當時的第一次教改，亦大致提出了臺灣廿一世紀教育法制的願景。

而在廿一世紀到來後，二次教改的聲浪為改革「多元入學方案」而催生「十二年國民基本教育」，其精神即是遵循教育基本法第二條：人民為教育權之主體，以及第十一條：國民基本教育應視社會發展需要延長其年限；其實施另以法律定之，此為實施十二年國民基本教育法源依據之根本。立法院於 2013 年 6 月 27 日三讀通過《高級中等教育法》，賦予十二年國教法源，採免試入學為主，並依一定條件採免學費方式辦理。

三、十二年國民基本教育的隱憂

十二年國民基本教育雖可以說經過約 20 年的籌備，但是在許多相關議題仍有爭議，以及缺乏足夠之配套措施下而倉促上路，加上整個制度仍然存在有折衷與妥協的影子，亦使得十二年國教在推行之路上佈滿荊棘、隱憂四伏。

(一) 政策推動方向僵化

任何政策從研擬到推展，都必須經歷由下而上形成共識的過程，方有較大成功的機會，教育為國家百年大計，更應該以此精神推動改革。然而，十二年國民基本教育從計畫到推動，卻有著由上到下的影子，政府貿然宣示十二年國民基本教育的政策在先，再訂定時程舉行樣板背書式的專業公

聽會，實在不符合公共政策的形成邏輯（郭添財，2007）。

臺灣的主流價值始終受到政治與經濟的左右，教育亦不例外。現今教育體制仍然多為由上而下的模式運作，威權的餘毒仍存在著。以十二年國教為例，教育主管機關於推動之際，思維仍是宣導多於溝通，說明重於座談，使得親、生、師對於十二年國教仍存有諸多疑慮，且多以不信任的心態觀望，倉促成行而如在弦上之箭，但最後能否一發中的，實在令人擔憂。

（二）經費龐大但分配比重偏斜

十二年國民基本教育在經費編列上，無論從民國 96 年至 98 年的三年四百億，或是 100 年至 104 年的五年一千五百億，龐大預算的籌措勢必傷透執政者的腦筋，結果多半會挖東牆來補西牆，國家財政可能因此而加速惡化。天下雜誌（2011）指出，政府編列十二年國民基本教育預算是採「零基預算」原則，而非增加預算，無怪乎有學者表示：「餅沒有擴大，只是挪來挪去」。此外，每年預算經費中，「實施高中職免學費」的補助占每年總預算的過半或近半，勢必影響十二年國教其他層面執行上的經費與成效。

（三）「特色招生」的漏洞

根據教育部「十二年國民基本教育實施計畫－特色招生辦理說明」：為舒緩國中升學考試，展現學生多元優

勢能力，自 103 學年度起國中畢業生就讀高中高職及五專以「免試入學」為主，「特色招生」為輔。其中特色招生甄選入學包含藝術才能班、體育班、科學班及職業類科之甄選入學方式；特色招生考試分發入學辦理方式則以學科測驗為主。其中教育部雖然控管全國僅九所高中設立科學班特色招生甄選入學，但針對特色招生考試分發入學，教育部似乎仍然無法要求明星高中釋出 85% 以上免試入學名額，103 年許多明星高中免試及特招名額分配其實仍然約各佔五成。教育部為實質降低升學壓力，預計八成五以上應屆國中畢業生免試入學，要求各高中職特色招生名額不得超過二成五，但《高級中等教育法》第 35 條又對於未受政府獎勵補助的私立高中，僅規範其提供不低於該校核定招生總名額 15% 之免試入學名額，此亦為免試入學公平性帶來另一隱憂。

（四）不採計在校成績的影響

教育部決議 103 學年度首屆十二年國教入學方式將全面不採計國中在校成績，此決定固然是為了降低學生校內競爭的壓力，但一定比例的家長、教師及學者則憂心孩子的學力及競爭力因而下降。

此外，不採計在校成績亦將使更多社經地位較高的家長更毫無顧慮的將孩子送往私立國中就讀。近年來，國中常態編班的比率雖較以往提昇不少，但部分縣市或區域國中能力分班的情況仍時有所聞，只要家長會或民代暗中相挺，地方教育局亦不敢大刀

闊斧地查禁。因此，倘若高中職入學不採計國中在校成績，能力分班的情況恐將更加嚴重，如此，「落實國中教學正常化」將形同口號。

(五) 更為倉促的「十二年國民基本教育課程綱要」

雖然教育部在「建置十二年國民基本教育課程體系方案中」中表示高中與國中課程在銜接上沒有問題，但卻單單指出哪些科目需要調整，至於如何調整卻未做細部說明。此外，103年首屆十二年國教高中職學生，高中只有數學及自然領域，高職則僅化工群等四群科之新生才會有新版課本，其他科目都照舊，最快從 106 年起，才會全面換新課本（林曉雲、蘇永耀，2013）。

教育部預定於民國 108 年 12 月才能審議發布「十二年一貫課程總綱」，且課程綱要並未歷經完全中學試辦，且未來是否如之前九年一貫課程，歷經科目整併的角力及衝突，如今貿然上路，恐怕將會造成高中職教師的恐慌。

四、前瞻十二年國民基本教育

十二年國民基本教育雖然充滿隱憂，然而回歸教育部「十二年國民基本教育實施計畫」所提出的三大願景：提昇中小學教育品質、成就每一個孩子、厚植國家競爭力。鑑基於此，我們一方面持續給予建言；另一方面仍必須對其懷抱熱情及希望，此一重大教育之希望工程方能在全民監督下

動工及完工。

(一) 從教育改革的脈絡中鑒往知來，不重蹈覆轍

當前推動十二年國教所最迫切需要的，不是提出「頭痛醫頭、腳痛醫腳」的民粹式方案，應該有政府的幕僚單位或智庫，重新去檢視過去教育改革中如實施自願就學或多元入學過程中所發生的問題，鑒往知來，才能重新出發（周祝瑛，2012）。

以前曾聽某一位大學教授說過：「矯枉一定要過正」，但八〇年代的教改，為了教育鬆綁的目的而導致後來學生的學力下滑，正是矯枉過正的例子。因此，筆者認為改革並非革命，不一定須全盤否定舊有體制，例如九年國教實施四十餘年來，雖然積累了許多弊病，但一定有值得參考的價值。畢竟每一場教育改革的背後都有其時代之價值哲學觀在支撐，瞭解每一重要時期發展的時代脈絡，將有助於教育往下走的每一步。

(二) 教師不是被改革的對象，而是第一線教育改革的主力

1990 年代的教改，師範體系的教授被屏除於委員會之外，教師則被視為被改革的對象，接著便進行由上而下的教改。教師在教改的過程中，角色往往被定位為被改革者、配合執行者，參加幾次密集式說明會及研習後，便要帶槍上陣，嗚呼哀哉！不被第一線教師支持的教育改革，會有成功的一天嗎？

學生固然是學校的主體，但教師亦為教育成敗的關鍵。在任何教育政策變動前，若是進行由下而上的教育改革，持續徵詢第一線教師的看法及經驗，經由教育學者專家、教師、家長與學生座談及辯論，以及完全中學試辦、檢討的過程後，才足以建構適切的十二年國民基本教育計畫的藍圖，並且得到更多教師的支持。

(三) 家長不應只關心入學方式及免學費的公平性

十二年國教難道只有入學方式及學費減免的議題嗎？國中「教學正常化」與「因材施教」如何拿捏與實施？適性輔導的內涵有哪些？家長該如何協同實施適性輔導？孩子升上高中職後，課程如何與國中銜接？如何協助孩子自我實現？這些議題才是更值得關注的教育本質呀！

更重要的是，家長的心態能否因應時代的變遷？無論入學方式再如何多元，許多家長似乎受文憑主義影響，認為智育成績仍是孩子生涯發展的關鍵，超額比序中的項目不過是為了升學而為之。影響孩子最深者莫過於父母，父母的價值觀深植於孩子身上，希望更多的家長能與教師成為教育合夥人，同心齊力地關注及教育孩子。

(四) 減輕孩子的壓力，先從減少不必要的補習開始

十二年國教的目的，不應該是消極的「減輕升學壓力」，而是積極的「成

就更多孩子」（何琦瑜，2011）。但筆者認為，要成就孩子之前，必須先減輕孩子身上不必要的重擔。孩子需要適度的壓力，學力才能持續長進，但現今青少年的壓力，有許多是肇因於家長錯誤的觀念所致，認為孩子若不能多花時間在學習上，就會輸給同儕。

補習班或校內課後加強班皆是填鴨式的教學，目的是讓學生進入明星高中，更有甚者，補習班的招生海報上，無不充斥著因應十二年國教的宣傳花招。而許多手足無措的家長，只能制式地把孩子往私中或補習班裡送。現行國中仍存在考試領導教學的情況，早自習考試、借課考試的情形仍然常見，因此，想要正常化教學，必須先改變家長及學校的心態。

五、結語

教改不能走回頭路，但須不斷檢視其方向正確性，一旦方向有偏就必須調整，但千萬不能像父子騎驢一樣，為了討好家長、民代或媒體而朝令夕改，如此十二年國民基本教育最後可能變成四不像，失去了當初推行的初衷。

為了揮別智育掛帥、考試領導教學的日子，學校及家長都必須反省自己是否已是多年的結構共犯而不自知。許多國中為了讓家長「安心」，窮學校一半以上心力耗費在加強班上面；又疲於應付教育局日漸浮濫的各項校務評鑑訪視，還有多少心力可以放在十二年國教的正常化教學、補救教學、以及適性輔導等方面？

十二年國教已然上路，但她究竟要把孩子們帶往哪裡呢？前蘇聯教育家凱洛夫說得很真切：「天賦僅給予一些種子，而不是既成的知識和德行。這些種子需要發展，而發展是必須借助於教育和教養才能達到的」。亦即提昇中小學教育品質必先重視教育專業，成就每一個孩子必先減輕孩子身上不必要的重擔，厚植國家競爭力必先適性揚才，讓每個孩子不放棄自己。如何讓十二年國教穩定而正確地走下去？就看政府、家長及教師如何將孩子天賦的種子深植與灌溉了。

參考文獻

- 天下雜誌（2011）。**12年國教獨家分析新聞稿**。取自 <http://media.cw.com.tw/cw/cwdata/pdf/2011cw12edu.pdf>
- 何琦瑜（2011年8月）。**給十二年國教成功的機會**。親子天下雜誌。取自 <http://www.parenting.com.tw/blog/blogTopic.action?id=64&nid=916&page=1>
- 周祝瑛（2012）。**當前12年國教爭議問題**。國家政策研究基金會。取自 <http://www.npf.org.tw/post/1/10667>
- 林曉雲、蘇永耀（2013年5月30日）。**新制度舊課本，12年國教課綱還在趕**。自由電子報。取自 <http://www.libertytimes.com.tw/2013/new/may/30/today-life13.htm>
- 郭添財（2007）。**十二年國民基本教育之問題與對策**。國家政策研究基金。取自 <http://www.npf.org.tw/post/2/2462>



教師工作滿意度的新觀點—從第三域的視角出發

李家安

國立政治大學教育行政與政策研究所碩士生

郭昭佑

國立政治大學教育系教授

一、緒論

教育改革是目前的國際教育趨勢，臺灣亦歷經多項重大的教育政策變革。綜觀目前我國的教師體系，雖工作與薪資穩定，但頻繁的教育政策變動與增加的工作量提高了教師的工作壓力，教師角色的急劇轉變也讓教師需不斷適應教育現場的變化，甚至形成退休潮。教師工作滿意度是影響教師留任的重要因素，傳統上多以動機理論詮釋教師工作滿意度的基礎，且多為滿意至不滿意的單向探討（Jorde-Bloom, 1986; Dinham & Scott, 2000），少有人針對教師工作滿意度的概念及組成因素架構進行深究。

Dinham 與 Scott 首先在 1996 年在澳洲進行教師 2000 計畫(Teacher 2000 Project) 的研究，後續提出了植基於 Herzberg 雙因子理論的教師工作滿意度第三域說 (The Third Domain)，並陸續以此觀點為基礎，在紐西蘭、英國及美國進行模型指標的建構。本文主要在推介 Dinham 與 Scott 所提出教師工作滿意度的第三域模型，並論述其帶來的啟發。

二、教師工作滿意度的傳統觀點

傳統上，教師工作滿意度的研究多由動機理論出發，如 Maslow 的需求層次論、Herzberg 的雙因子理論乃至

系統理論、期望理論等。從各家理論學派中，約略可歸納以下四種分析工作滿意度的類別：

(一) 單向度觀點

單因子觀點以 Maslow 的需求層次論為主要代表，其他如 ERG 理論等亦是，其假設工作滿意度為單一向度的概念，其有程度上面的差距。亦即，工作滿意度高顯示為個體對其工作感到滿意；滿意度低則代表個體對其工作感到不滿意。而影響工作滿意度的因素之有無則關係到滿意程度的高低。此類的理論認為滿意和不滿意是連續體的兩端（如圖 1），且有直接關係，在教師工作上的變動會直接影響到其滿意或不滿意，而消除或減少不滿意的因素，會直接提升整體滿意的程度（Dinham & Scott, 2000）

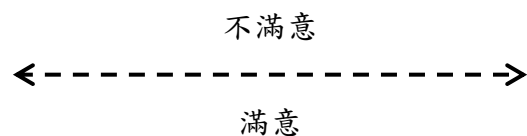


圖 1 工作滿意度的單向度觀點。引自 Dinham & Scott, 2000。

(二) 多向度觀點

多向度觀點以 Herzberg 的雙因子理論為代表，其他如 Hoy 與 Miskel 的三因子理論等亦屬此。多向度說的理論主張工作滿意度的組成並非單一線

性的，而是由滿意及不滿意兩種向度所影響（如圖 2）。其中，影響工作滿意與不滿意的因素是獨立的，也就是即使消除不滿意的因素，也不會提高個體的滿意程度（Dinham& Scott, 2000）。

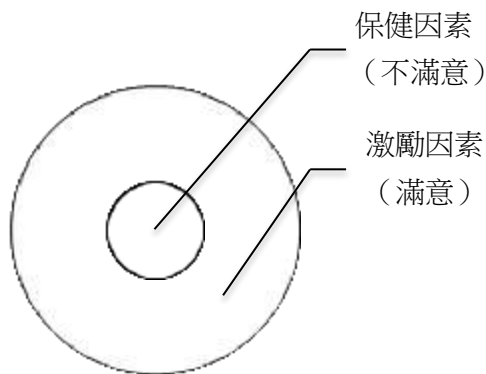


圖 2 工作滿意度的多向度觀點。引自 Dinham& Scott，2000

比較單因子觀點及多向度觀點，可用以下表格表示：

表 1

	單因子說	多向度說
假設	工作滿意度為單一線性概念	工作滿意度由滿意及不滿意兩種向度組成
影響工作滿意度的因素之獨立性	因素被滿足則表現滿意，反之則為不滿意	影響滿意與不滿意的因素相互獨立
滿意與不滿意的概念	消除導致不滿意的因素，會提高整體滿意程度	消除不滿意的因素，並不會提高滿意的程度

資料來源：Dinham& Scott，2000

(三) 系統觀點

系統觀點以 Wernimont 的系統理論 (System Theory) 為代表，主要是從系統觀點分析教師工作滿意度的因素及影響，主張外部、內部及結果因素會形成一個相互影響的迴圈（引自 Dinham& Scott，2000）。Paula Jorde-Bloom (1986) 改寫了 Moos 的社會生態模式，認為物理環境、組織結構、社會系統等環境變量與教師角色、人格因素等個人變量與結果變量會相互影響，並提出認知評價作為中介變量。

(四) 預期差距觀點

預期差距觀點主要以個人對報酬的預期或期望，與實際所獲得的結果之差距，或比較水準之下感受到的公平感決定滿意程度。如 Adams 的公平理論是以個體與比較對象比較後所感受到的公平感決定滿意度；Vroom 的期望理論則認為個體的動機由預期價值所影響，而回饋則會影響到動機；Porter 與 Lawser 的差距理論則是主張個體的滿意度是由個人對報酬的期望與實際獲得結果的差距所影響……等，都是類此與預期差距的觀點（引自 Dinham& Scott，2000）。

三、教師工作滿意度的新觀點—第三域(The Third Domain)

Dinham 與 Scott (1996) 在其教師 2000 計畫 (Teacher 2000 Project) 中，經由其在澳洲所蒐集的問卷分析影響教師工作滿意及不滿意的因素後，發現社會因素（如教師地位、社會對教師的觀感）是影響工作不滿意的重要

因素，而和教學本身的因素（如協助學生修正其態度及習慣朝向正向發展等）是對工作滿意的重要來源。其後又提出以 Herzberg 的雙因子理論為基礎所發展的第三域說（The Third Domain），並繪出以下模型（圖 3）：

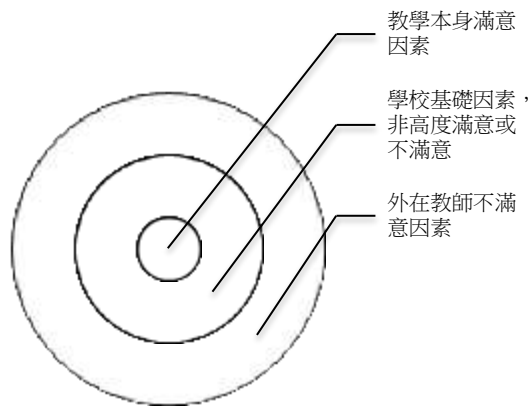


圖 3：引自 Dinham 與 Scott，2000。

其中將影響教師工作滿意度的因素分為三種（Dinham & Scott, 1998, 2000）：

（一）滿意因素：教學本身

根據其研究顯示，影響教師工作滿意的因素多來自於「教學」本身，如學生成就、改變學生態度與習慣朝向正向發展、他人的認可、精熟與自我成長和正向關係等。

（二）不滿意因素：外在

影響教師工作不滿意的因素多來自與教學以外的因素，如教育政策與程序的變更、增加的行政工作量、缺乏支援、教師在社會上的地位下降等。

（三）學校基礎因素

介於上述二者之間，主要是以學校為基礎的因素，如校長領導方式、學校基礎設施等。

Dinham 與 Scott（2000）亦提出影響教師工作滿意度的重要因素來自「控制」，即個人在各向度中所能控制的程度。若個人能控制的程度小，則容易偏於不滿意或壓力。置於其第三域的模型中，可以發現個體對外在（社會觀感、教育現狀改變）等的控制程度小、對教學本身的控制程度大，恰巧印證了此二者對於滿意度的影響。而學校基礎因素屬部分控制，因此成為改變教師工作滿意度的最重要環節。

在教師工作滿意度的第三域說中，教學本身滿意、外在不滿意和學校基礎因素的來源不同，但並不互斥；且單獨注意某範圍，並無法提升其他範圍的滿意程度。此點與 Herzberg 所主張消除不滿意因素並無法提升滿意因素的觀點是相同的。

四、教師工作滿意度第三域觀點的啟發—代結語

Dinham 與 Scott 在其最初的教師 2000 計畫中即提出，在教師工作滿意度調查中顯示，教師離職的時候，其滿意程度通常不變，而是不斷上升的不滿意程度導致教師離開教師職位。從 Dinham 與 Scott 的第三域模型中顯示，學校基礎的因素是影響教師工作滿意度的重要關鍵因素，不僅從其對

滿意與不滿意程度的影響居中，亦從部分控制程度中都可推論，相較於多數顯示不滿意且控制程度小的外在因素，和顯示滿意且控制程度大的教學本身，學校基礎的因素是教師工作滿意度的影響因素中，學校行政可以直接改變且影響的部分。

在 Bogler（2002）針對以色列教師工作滿意度的研究中顯示，相較於人口背景變量，校長的領導方式對於教師工作滿意程度有很大的影響；國內亦有大量針對校長領導風格（如採用轉型領導、交易型領導、僕人領導、服務領導、空間領導等）對教師工作滿意度的影響之研究，皆指出校長領導風格對教師工作滿意度有一定程度的影響；Dinham 與 Scott 的第三域說中也指出學校基礎因素是影響教師工作滿意度的重要關鍵。

綜上所述，學校行政在對於教師工作滿意度的影響上，於 Dinham 與 Scott 的理論中屬學校基礎因素、非高度滿意或高度不滿意、控制程度中的領域，又加諸許多研究認為校長領導對於教師工作滿意度有影響，因此在教師工作滿意度方面，校長應更重視其領導方式和風格。

Herzberg 提出雙因子理論時，因當時的系統觀仍呈現封閉系統理論，所以雙因子理論的範疇停留在學校與個人面向；Dinham 與 Scott 加入了社會因素，重新提出教師工作滿意度的三域說，對於建構教師工作滿意度的概念有很大的影響及幫助。Dinham 與 Scott 修正 Herzberg 的雙因子理論所提

出之第三域說，除了加入外部因素之外，亦藉由問卷資料的數據分析，為其理論奠定證據基礎，並主張「控制」為重要的影響關鍵，為教師工作滿意度之概念分析奠定了新的理論基礎。

從此一教師工作滿意的新觀點來看，在學校實務應用上，宜試圖建構教師在教學本身滿意因素、學校基礎因素（非高度滿意或不滿意）及外在教師不滿意因素等三因素之指標，以更明確了解促使教師工作滿意的更完整面向，同時可提供學校行政尋求提升教師滿意的可能策略，尤其在學校基礎因素上，因為屬於部分控制因素，因此也是教師工作滿意度的最關鍵因素。期望透過此一探究，能使教師工作滿意的可能有更周延的思維。

參考文獻

- Bogler, R. (2002). Two profiles of schoolteachers: a discriminant analysis of job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 18, 665-673.
- Dinham, S., & Scott, C. (1996). *Teacher satisfaction, motivation and health: Phase one of the teacher 2000 project*. American Educational Research Association Annual Meeting. AERA, NY.
- Dinham, S., & Scott, C. (1998). A three domain model of teacher and school executive career satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 36 (4), 362-378.

- Dinham, S., & Scott, C. (2000). Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 38 (4), 379-396.
- Dinham, S., & Scott, C. (2003). The development of scales to measure teacher and school executive occupational satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 41 (1), 74-86.
- Jorde-Bloom, P. (1986). Teacher Job Satisfaction: A framework for analysis. *Early Childhood Research Quarterly*, 1, 167-183.



以效度觀點反思現今的教師甄試制度

羅婕妤

桃園縣龍潭鄉龍星國小專任教師

一、教師供需失衡原因

自民國八十四年教師法公布以後，改變了教師任用制度由派任制改為聘任制（舒緒緯，2006），也開始了教師甄試的路程。近年來又因為廣開教育學程，師資培育途徑多元，加上少子化的衝擊下，準教師人數不斷增加，但教師缺額卻大量減少，造成教師的供需失衡，準教師們每年全臺各地奔波考試的辛酸歷程，非一般人可以體會，因此，教師甄試的制度開始受到教育界重視。筆者本身也曾經參加過四年國小教師甄試，經歷過臺北市、新北市、桃園縣、雲林縣、嘉義縣等縣市所舉辦的國小教師聯合徵選，終於錄取成為正式教師，故非常能體會與了解其考試過程。以下將透過研究效度的概念來闡述筆者對於國小教師甄選制度的看法，提出建議，以作為各縣市教育當局參考。

二、以效度角度看教師甄試

效度（Validity）是指測驗分數的有效程度，也就是一個測驗能測量到他所想要測量的能力或潛在特質的程度，亦即能提供適切資料以做決策的程度（余民寧，2002）。

Cook & Campbell 在 1979 年將實驗研究法的效度細分成四種類型：統計結論效度（statistical conclusion validity）、內部效度（internal validity）、建構效度（construct validity）及外部

效度（external validity），並指出對各效度威脅有哪些（楊懿麗譯，2007）。事實上，這四種效度也適用於一般的研究法。McBurney 在 1998 年即採取這一觀點，直接稱前述四種效度為研究效度（周文欽，2008）。

（一）統計結論效度及內在效度

周文欽（2008）說明統計結論效度（statistical conclusion validity）係指正確地運用統計方法來解釋研究結果的程度。而內在效度（internal validity）係指一個研究之研究設計能否正確的說明研究結果，或呈現自變項與依變項之因果關係的程度。同時也指出從研究工具（如測驗方式）的編製和使用，各種變項的安排和所蒐集資料的統計分析，都可評估該研究之內在效度的高低（周文欽，2008）。

以教師甄試為例，各縣市舉辦國小教師甄試的方式，主要以筆試、試教及口試三種測驗方式為主。從內在效度角度來看，這三種測驗工具的編制與結果分析對於教師甄試來說就相當重要了。筆試的目的，在於希望透過最有效率的方式來淘汰教育基本知識不足之教師，然而各縣市筆試內容不一，其考科也相當多元，例如：臺北市考國語、教育、數學、英語的基本知識及教材教法；新北市考教育、英語教師多加考英語；桃園縣考國語、教育、數學及英語；其他縣市多以國語、教育、數學為主。除了教育

專業科目，各縣市教育局基於地方教育特色及國小包班制的考量下，為了讓甄選出來的教師能具備各科基本專業知識，而加考國文、數學、英語、教材教法，甚至地方文史，這一點筆者亦認為有其必要，但考科的多元性的確讓準老師們吃足苦頭。其中的教育專業科目是必考科目，但內容多元深奧，包含教育哲學、心裡學、社會學、行政學、統計學、研究法、測驗與評量、課程與教學、比較教育等，光是這一科就折騰不少準老師了。

既然這麼重視筆試，其題目的內在效度有多高呢？題目的編制與安排是否有信效度，筆試分數是否能真正從考科中測驗出教師的各科專業知識？以筆者參加測驗的經驗，這些考科幾乎是選擇題的形式，題目包含八成考古題及兩成教育趨勢題，考古題只要準老師們能掌握歷屆試題，幾乎是可以拿到基本分數，但趨勢題幾乎是沒看過的新題目，連出題來源都不知道，題目相當刁鑽，大多老師只能像瞎子摸象，憑經驗來選答案。因此，筆者認為這些選擇題只能選出很用心研讀教育相關書籍的老師們，然而老師們擁有的教育專業知識，是真正能實踐於班級教學上或只是紙上談兵？只會考而不會教？這點需要當局好好省思。

因此，以統計結論效度來看，統計出來的筆試成績好，就代表教學背景、教學能力及班級經營好嗎？且各縣市考科不同、題目不同，加權比例亦不同，各項測驗都有達到內在效度嗎？當然以教育局的角度，報名人數

這麼多，這確實是最有效率地篩選老師的方法了。然而，以筆者的經驗來說，筆者從大學就開始累積教學經驗，積極和資深老師討論教學與班級經營，但筆試真的不是筆者的拿手項目，所以當面臨教師甄試第一關時，每年都卡關，卡了三年，心裡當然是很洩氣，開始會猶豫是要繼續堅持下去。相反地，以另一位教師為例，筆試經驗相當豐富，每次筆試成績都是前三名，但試教及口試表現就是不理想，最後因為此縣市筆試所佔的比重較重，他就以相當優異的筆試成績，成為正式教師了。但考進學校後，從教學觀摩就發現他的實際教學相當不理想，班級經營也很有狀況，班導和主任也積極與他溝通，仍然無效，依然故我，只想輕輕鬆鬆應付學校事務，讓其他認真教學的代理教師覺得相當不公平，在不適任教師淘汰制度尚未完備之下，學校也無可奈何。

(二) 建構效度與外在效度

所謂建構（construct）是指心理學或社會學上的一種理論構想或特質。故建構效度（construct validity）意旨測驗能測量理論的特質之程度，其測驗分數，根據心理學或社會學理論，能否對測驗目的作分析與解釋（余民寧，2002）。而教師甄試中最重要的試教，不只是看各種教學理論及教學方法的呈現，更是想看出教師教育理念的表現。而外在效度（external validity）係指一個研究結果能普遍推論到母群或其他相類似情境的程度。而研究的終極目的常是回到在應用層面上（周文欽，2008）。

以教師甄試第二關「試教」來說，大部分縣市普通師以國語、數學試教為主，英語師以全程英語試教為主，而桃園縣不論哪一類型老師都要加考數學試教。而試教這項目更是所有考生惡夢的開始，因為學長姊們建議各有不同，以英語科來說，一派學長姊認為一定要創新、有趣、花俏、確實，而另一派認為以實際教學、自然表現個人風格為原則即可。然而，光是準備教具就要動員親朋好友、還要代課學校校長、主任、老師們情意相挺，才能無後顧之憂，專心準備好教案流程，練習教學演示即可。當然也有縣市要求老師不能帶任何教具進入試教現場，那更是考驗老師們「一支粉筆」的教學實力了。

以建構效度來看，評審們看到的試教內容（流程、加分板、教具、遊戲、學習單等）真的都是由考生自己設計出來的嗎？這些教學方法真的能測量出其背後的理論含意嗎？以我的經驗來看，我們每年常以學長姊身分來幫助學弟妹及其他校內代理教師做試教觀摩輔導，很多教學流程都被我們一再修正、修正，再修正，甚至把我們以前所用過的教學流程給學弟妹做為參考，只希望這些具有熱忱及認真的準老師們能如願考上，有時我們還要親自上場示範給學弟妹看，就像以前我們學校老師跟我說的：「教學演示，意即『演得好就會上』。」

以外部效度來看，評審們看到的試教內容，包含：流程、加分板、教具、遊戲、學習單等，移到了實際教學現場，這些內容真的會出現嗎？以

我的經驗來看，我參加教甄第三年時，終於通過筆試，進入複試了，還找教授幫我看試教，當時我還單純的以為：「只要把我平時認真上課的表現，再加入一點創意就沒問題了！」結果還是鎩羽而歸。因此我趕快請教考上的同學，才知道不只要創意，還要新穎、有趣、不冷場。所以隔年趕快改變方式，請學校美術專長、英語專長教師及導師，幫我做教具、加分板、看試教等等，也終於明白「演得好就會上」這句話的含意了。數學試教還請專家校長，來幫我指點迷津，所以試教相當順利，能彌補我筆試分數的不足，也才終於順利上榜。然而我們需反思的是，實際教學我們根本不會搞成這樣阿，不可能每節課都花枝招展地加入小木偶、小遊戲，總要訂正作業等等的班級事務需處理，另外還有進度壓力、作業壓力、學校活動、縣府比賽等等，根本不會每節課都在耍花俏，所以我常思考其他老師在考上正式老師後真的還會用心設計每一節上課流程嗎？

當然我也看過試教評審的部落格，他也提到實際教學雖然不是每節課都是教學觀摩，但從試教還是能感受到試教者對教育的熱情、創意、教學風格、臺風、語調、及用心程度，如果他能做到試教的完整性，代表他有教學設計的能力，這點我們非常認同，但須質疑這些教學設計真的完全都是試教者自己設計的嗎？還是其他學長姊幫忙的？但肯定的是，試教能測量出教師教學能力的效度還是比筆試高多了。

最後要來談口試了，部分縣市會參考教師的教學檔案內容來提問，但大部分縣市不會參考教學檔案，而是從共同題庫出題。然而回答的好與不好，完全是依據評審的主觀考量，同樣一句話：「我非常重視班級經營及認為教室內教師還是要有適當的權威性存在，所以我會在開學時就跟學生定好班規，以維持班級秩序。」教師中心派的評審就會認為很好，一開學就是要下馬威；學生中心派的評審反而認為你是在威脅嗎，應該順應不同孩子的個性，班規可不是適用每個孩子阿。所以這似乎沒有標準答案的口試，只能觀察出準老師們的教學經驗、年段、專長、指導經驗、比賽經驗、教學理念及未來期許，然而很多準老師們在考前都有請教學長姊了，還有歸納出評審普遍能接受的「標準回答」方式。

例如，我曾在當教甄口試的工作人員時，發現教授每次問老師們願不願意擔任偏鄉地區小學老師，每個人回答絕對是：「Yes, I do.我願意」但實際考上後，在分發學校時，大多數老師還不是選擇離家鄉或市區近，而放棄偏鄉，造成桃園縣前幾年偏鄉地區小學都面臨從缺不補的狀況。就算是以教學檔案來提問，以內容效度來看，也很難去了解檔案內容的真實性有多高，同樣地，考生事前都會先備好評審可能有興趣會問的內容，來準備深入的應答草稿。如果教學檔案和應答一致加上文情並茂，評審應該也容易被誤導。

三、結語

因此，各縣市教育局如果真的要篩選出真正優秀的教育新秀，且要避免落入效度的威脅陷阱中，真的要好好參考其他縣市簡章內容的優缺，並改進自己的不足。以下是歸納出的參考方向，以提供教育當局做為參考

第一，在報名資格上嚴謹規定。雖然教師法將國小導師及英語師、美術師、音樂師等專長教師都納為普通教師，意即只要是普通一般教師也可以來報名專業師資，影響許多真正具有專業的考生權益。但還是有部分縣市簡章嚴謹規定，只有專業相關科系畢業的老師能報考相關考科。例如，英語師必須是英語相關科系畢業或通過 CEF B2 級英語檢定或修畢英語教育學分班老師。美術音樂師必須是美術音樂相關科系畢業等。因此這一點可以作為其他縣市為參考。

第二，學習部分縣市，例如：臺北市及新北市。只將筆試當作進入複試的門檻，但不列入總分，以過濾只會唸書考試，但沒有教學能力的老師。

第三，試教時帶入試場的教具，不列入評分標準，以教學流程及內容創新度為主要考量。

第四，部分縣市擔心專任老師考上後仍被學校分發當作導師，可參考臺北市筆試加考國語、數學教材教法，或桃園縣加考數學試教。

第五，仿照企業的試用期，觀察考上正式教師們的實際教學及班級經營，以淘汰不適任教師，避免落入統

計的第二類型錯誤。

參考文獻

■ 余民寧（2002）。**教育測驗與評量：成就測驗與教學評量**。臺北市：心理出版社。

■ 周文欽（1998）。研究效度【研究方法概論】。空大學訊，395，21-29。
自

[http://enews.open2u.com.tw/~noupd/book_up/5172/\(395\)021-029.pdf](http://enews.open2u.com.tw/~noupd/book_up/5172/(395)021-029.pdf)

■ 舒緒緯（2006）。我國中小學教師甄選與任用制度之研究。屏東教育大學學報，25（5），1-38。

■ 楊夢麗（譯）（2007）。**實驗與類實驗設計**。（原作者 Shadish, Cook, & Campbell）。臺北市：心理。（原著出版年：2002）



小學教師工作士氣：從退休制度再變革談起

涂淑安

新北勢新店區北新國小教師

鄒美玲

台北市明湖國小教師

一、前言

教師是教育工作之前鋒，對學校辦學品質及教育成效有直接且重大的影響。張德銳（1994）表示擁有高昂士氣的教師會投注心力，為達成學校目標而努力。影響教師工作士氣之因素眾多，包括教師個人因素、組織管理方式、社會環境因素及制度因素，其中，（人事）退休制度之變革即屬於制度因素之一。

有鑑於現階段學校教職員退休制度確實存在退撫基金嚴重收支失衡等問題，行政院已於 102 年 4 月 25 日通過《公立學校教職員退休撫卹條例》、《勞工保險條例》、與《陸海空軍軍官士官服役條例》等《年金制度改革方案》，並正式啟動修法程序（行政院，2013）。然而，《公立學校教職員退休撫卹條例》目前尚未完成立法程序，訊息與內容均不明確，使得教師們對退休制度眾說紛紜，在教學工作上造成極大的情緒困擾，加上一旦改革方案立法通過施行後，可能引發師資高齡化、延後退休反而少領退休金之問題，對教師的工作士氣存在極大的隱憂。

二、現階段學校教職員退休制度面臨之問題及改革趨勢

合理而有效的退休制度是公

務人員制度中之極重要的一環。多數國家公務員退休給付係採年金制度，然而近年來因人口老化以及提早退休等趨勢，導致各國的年金制度難以維持財務平衡，因此紛紛提出改革政策。以美國、英國、韓國以及去年爆發財政危機的希臘為例，紛紛針對給付和繳費結構制度進行調整與改革，包括延後退休金起支年齡、修正可領全額退休年金之計算基礎、提高公務人員負擔之提撥比率、以及調降所得替代率等，以減緩年金財務之危機。

我國現行學校教職員退休制度自 85 年 2 月 1 日施行迄今已逾 17 年。同樣受到高齡化與少子化趨勢，以及現行政策導引提早退休等因素之影響，正面臨月退休金起支年齡偏低，現階段退休人員所得替代率偏高，退撫基金財務危機，以及未來世代負擔益趨沈重等問題。

由於月退休金起支年齡偏低，50 歲至 60 歲公務機關之中堅人力大量流失，形成公務部門之人力斷層，嚴重衝擊公務機關之行政品質與工作績效（許彩雲，2007）；當初退撫基金提撥率之設定，已經無法因應人口老化之社會發展趨勢，平均可領月退休金之年限不斷提高，退休成本加速累積，退撫基金負擔日益沉重，預估將於未來 10 至 15 年內破產（行政院，2013）；加上退撫新制實施初期，在新、舊制

過渡期間，由於公務人員兼具有新、舊制年資，舊制年資享有優惠存款利率，致部分 95 年至 99 年退休人員月退休金所得替代率高達約 115.05% 至 118%；且根據退休法試算結果，104 年退休，具有新制 20 年年資，舊制 15 年年資者，其月退休金將達到 155% 的本俸，確實有超過在職同等級人員現職月薪資所得之不合理現象（考試院，2013a）。

有鑑於現階段學校教職員退休制度確實存在退撫基金長期財務壓力，基於未來世代負擔益趨沉重之考量，行政院「年金制度改革小組」於 102 年 4 月 25 日通過並公布《公立學校教職員退休撫卹條例》等《年金制度改革方案》，正式啟動修法程序，改革修法重點如下（行政院，2013；考試院 2013b）。

（一）月退休金起支年齡

逐步延長幼兒園園長、教師及高級中等以下學校校長、教師，月退休金起支年齡為 85 制（年資滿 30 年以上，年滿 55 歲）。

（二）退休所得合理化

1. 退休所得替代率由現行最高「本薪 2 倍的 95%」，調降為不超過「現職待遇的 80%」為原則，經由逐步調整「退休金計算基準」為最後在職 15 年平均俸額、調降「退休金基數內涵」至「平均薪額×1.6 或 1.7」，及調降 18% 優惠存款利率等方式達成。已退休人員比照現職人員調整，並調降 18% 優惠

存款利率等。

2. 調整月撫慰金制度及廢止年資補償金制度。

（三）退撫基金提撥費率

提撥費率上限由現行 12% 提高為 18%；保費分擔比例由現行政府及個人分擔比例 65%：35% 調整為 60%：40%。

（四）未來退撫基金財源籌措方式

針對新進人員規劃了兼採「確定給付」與「確定提撥」的三層次年金制度的全新制度。

三、教師工作士氣

教師工作士氣係指教師透過參與教學相關活動，因而獲得個人需求之滿足及學校目標之達成，所展現出的積極、熱忱、自動自發的工作精神（陳冠之，2005）。多數研究者主要以以下四個構面為研究教師工作士氣之內涵，分述如下：

（一）組織認同

指教師以身為學校的一份子為榮，肯定學校目標與價值信念，且願意竭盡所能為學校成長與發展努力之態度。

（二）工作投入

指教師能體認工作的義意與重要

性，能將工作視為生活之重心，並能以堅毅熱忱、積極投入之態度完成學校指派的任務。

(三) 團體凝聚力

指教師們具有一致的價值觀，認同學校的發展願景，並對學校擁有強烈的歸屬感，互相信任且具有良好的工作默契，願意遵守團體之工作規範、互助合作，為達成學校成長之共同目標而努力之行為表現。

(四) 需求滿足

指教師在學校工作中，對於工作環境、主管領導方式均感到滿足；肯定自我能力，並從工作中獲得成就感，即指個人精神與物質需求滿足之心理狀態。

四、結語

誠心而言，《公立學校教職員退休撫卹條例》改革方向，大體上符合世界各國公部門年金計畫之改革趨勢；延退新制加上所得替代率調降，確實有減輕國家財政負擔，亦符合社會公平正義原則。然而，《公立學校教職員退休撫卹條例》目前尚未完成立法程序，訊息與內容均不明確，使得教師們對退休制度是眾說紛紜，導致在教學工作上造成極大的情緒困擾，加上一旦改革方案立法通過施行後，可能引發師資高齡化、延後退休反而少領退休金之問題，對教師的工作士氣存在極大的隱憂。

過去有關退休制度與工作士氣之相關研究主要聚焦在公務人員，相關研究均發現退休制度之變革與公務人員之工作士氣有直接的相關，例如，許彩雲（2007）與張麗玲（2008）發現公務人員對於退休制度再變革之認知、態度與期待度對於工作士氣存在顯著差異；陳光照（2008）與宋香蘭（2010）則發現公務人員對於退休制度變革之態度與認知對於工作士氣確實存在顯著差異。但是，究竟公立學校教職員退休制度之相關變革是否與教師工作士氣有直接相關，相關研究則並不多。行政院（2013）「年金制度改革小組於 102 年 4 月 25 日通過並公布之《公立學校教職員退休撫卹條例》草案，雖尚未完成立法程序，已造成大幅退休潮；其中對於公立學校教職員退休權益之相關變革，是否與教師工作士氣有直接相關，實有研究之必要。

參考文獻

- 行政院（2013）。即時新聞《行政院院會通過《勞工保險條例》、《公立學校教職員退休撫卹條例》與「陸海空軍軍官士官服役條例」等相關年金制度改革法案，正式啟動修法程序》。取自 http://www.ey.gov.tw/News_Content2.aspx?n=F8BAE9491FC830&sms=99606AC2FCD53A3A&s=014BE4929F437290
- 考試院（2013a）。公務人員退休年金改革之政策分析。取自 <http://www.exam.gov.tw/public/Data/341717224871.pdf>

- 考試院（2013b）。公務人員年金制度改革（小冊）。取自 <http://www.mocs.gov.tw/FileUpload/38-4085/Documents/1020626公務人員年金制度改革（小冊）.pdf> <http://www.exam.gov.tw/public/Data/341717224871.pdf>
- 宋香蘭（2010）。退休新制對台中縣公務人員工作士氣之影響（未出版之碩士論文）。國立中興大學，台中市。
- 許彩雲（2007）。退休制度再變革對公務人員工作士氣影響之研究—以高雄市政府為例（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。
- 張德銳（1994）。國小教師教學評鑑系統之研究。台北市：教育部。
- 張麗玲（2008）。公務人員退休所得合理化之研究—以高雄縣公務人員為例（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。
- 陳光照（2008）。85退休新制修正草案對公務人員士氣影響之研究：以考試院本部為例（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。
- 陳冠之（2005）。台南縣市國民小學教師工作士氣現況及其影響因素之研究（未出版之碩士論文）。國立臺南大學，台南市。



以學習型組織的觀點論幼兒園教師專業發展

劉乙儀

國立臺中教育大學教育學系博士生

一、前言

美國麻省理工學院 Peter Senge 教授於 1990 年出版《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》一書，便帶動企業界以及其他機構興起一股學習風潮（引自蔡瓊英，2004）。因此，相較於舊世代，21 世紀強調擁有組織學習（organizational learning）與實踐能力的組織，才能在全球化的社會中，維持組織基業長青（吳明烈，2008）。然而，在這一波企業組織再造的歷程，也間接影響各國學校教育改革，自 1980 年代開始，諸如英、美、澳等國，皆積極推動學校革新工作（引自范熾文，2005）。而學習型組織（Learning Organization）的研究，就是探討如何使組織成員透過持續不斷的學習，促使組織變革與發展的重要媒介（引自張慶勳，2001）。是故，學習型組織可謂教師自主性專業社群，其發展有助於激發教師專業知能，改善學生學習成效，以至於近年來學校領導人開始鼓勵教師們成立學習型組織（高博銓，2009）。並伴隨著後現代課程思潮影響，以及國內對課程改革之推行，使教師擁有實際參與課程設計的機會，教師角色也從「課程執行者」轉變為「課程設計者」，而在所有學制中，幼兒園教師相較於其他教育階段的教師，不論在課程設計或是課程實施上都較為自由（陳彥廷，2010）。質言之，幼兒園教師比其他階段教師更有空間成立課程教學為導向的學習型組織。加上幼兒園組織規模較小，科

層體制（bureaucracy）較不明顯，教師們互動平繁且個人本位主義低，幼兒園園長領導風格採參與式領導及合作式領導，並藉由課程多元性（語文、藝術、音樂、體能活動、數與自然、生活智能等）及教保模式多樣性（主題式、統整式、角落學習、蒙氏教學等）等相關有利條件（劉乙儀、張瑞村，2012）。實有助於發展學習型組織。而學前相關研究成果均顯示，學習型組織有利於教師隨時更新資訊、提昇教師專業發展、激發學校組織變革等成效（蘇慧貞，2010；陳儒晰、黃金花，2006）。

從上述研究成果可見，臺灣幼兒園確實存在部份發展學習型組織之有利因素，相關研究成果也指出，學習型組織可能帶動幼兒園教師專業發展之新契機，雖然目前幼兒園相關研究多數集中在課程設計為導向的學習型社群，未能以更宏觀的角度妥善運用學習型組織在幼兒園教師專業可能發展的層面，但幼兒園學習型組織已具備初步雛型架構，是故，展望臺灣幼兒園實踐學習型組織帶動教師專業發展的前景，不僅樂觀，而且可能成為各級學校型塑學習型組織模範之先驅。

二、幼兒園學習型組織相關研究

臺灣幼兒園學習型組織相關研究，從早期發表論著（陳儒晰、黃金花，2006；陳淑琴，2008），後起之秀

的投入(王為國,2010;陳彥廷,2010;蘇慧貞,2010),到最近國家教育研究院委託的研究(丁雪茵,2012),皆顯示幼兒園學習型組織逐漸受到關注。茲引述專家學者對幼兒園學習型組織的論著與研究如下:

陳儒晰、黃金花(2006)指出網路社群的建構,可以有效地協助幼兒園教師在專業發展上的優勢,也可以開啟其專業發展的數位學習空間,型塑多元參與的數位學習環境以彰顯教師主體性的專業實踐。

陳淑琴(2008)認為課程不應只是由教師主導的操作性活動,亦或是坊間現成教材,廣義的課程意涵應包含學習社群所有成員,如:教師、學生、行政人員、家長、社區之間,透過主體意識的參與、對話、互動,進而建構而成的敘事故事,是每一位成員建構個人意義之歷程。

王為國(2010)以幼兒園教師教育學程之師資生為研究對象,研究結果發現(1)師資生參與實務社群之特色有:共有領域、共同社群、共學本領、共有默契、共有認同;(2)實務社群具有情境、互動與實務學習之意義,適宜具產出型的課程;(3)師資生透過實務社群來進行學習其有多種功能:增加對課程內容的理解、學習合作與人際互動、增進表達與溝通能力、培養統整與反省能力、減輕負擔、理論與實務相結合、共同建構與修正實務知識;(4)師資生之實務社群運作有:共同時間難以安排與社群成員參與程度不同等困難。

陳彥廷(2010)研究發現幼兒數學教學活動的設計與實作歷程以及「數學教學學習型組織」的論證情境有助於增進參與成員對數學教學知識之認識;且促進其數學課程知識的理解發展,進而使其對於數學課程知識的結構有較全面性的洞察;亦使成員對於學生學習數學的理解產生質化與量化的轉變。

蘇慧貞(2010)發現專業社群可以(1)增進個人及社群知識的發展;(2)學習社群的構築,在課程方面必須配合真實的課程、探索性的材料、提供成員合作探索的機會,教學方面必須提供學生主動解決問題、多樣化的學習;(3)良好社群的互動與運作,能夠幫助教師產生正向且高度的職業認同、專業認同;(4)協助教師整合其個人過去的實際經驗、信念、價值和專業知能,有所轉變和成長。

上述相關研究顯示,幼兒園學習型組織處於萌芽階段,其探討議題多局限於幼兒園教師共同參與學習型社群,進行課程設計與研議,有關建立幼兒園整體組織願景相關資料較為缺乏,也未能以更宏觀的角度妥善運用學習型組織在幼兒園可發展的面向,但上述成果亦顯示,教師參與學習型社群具有提昇專業知能之效,實有利於奠定教師專業發展之願景目標。

三、幼兒園學習型組織與教師專業發展之現況

幼兒園實踐學習型組織與提昇教師專業發展之可行性,可從組織、課

程、園長領導與教師等層面予以分析，茲分別敘述如下：

（一）組織

幼兒園缺少官僚體制，結構小而簡單，成扁平式組織（李淑惠，2005；劉乙儀、張瑞村，2012）。且組織成員性別比例不均，可謂以女性為主的教育組織。Hoy 與 Miskel（2001）便以女性主義觀點，提出科層體制是由男性支配的一種制度，其實並不利於女性員工。是故，幼兒園得天獨厚的組織氛圍，將有助於突破傳統體制限制，建立開放、互信、平等的組織關係，進而發展學習型組織。此外，幼兒園教師已體認到專業發展之迫切性，因為沒有一位教師能透過以往所學，便能通盤教導幼兒面對往後的生活（巫鐘琳、葉郁菁，2005）。因此，透過幼兒園扁平式組織與教師追求專業發展之內在動力，有利於建立學習型組織，進而激發教師專業發展之效。但學前教育公私立環境差異甚大，組織成員流動率高與班級數太少等困境，都可能間接成為日後發展學習型組織與提升教師專業發展的隱憂。

（二）課程

教育部（2010）宣佈《教育部推動參與五歲幼兒免學費教育計畫幼稚園評鑑注意事項》中規定，每學期至少定期召開課程發展及教學會議一次，此舉有助於園長推廣學習型組織的概念。園長可先行建立以課程或教學為導向的學習型社群，鼓勵教育人

員進行專業對話，進而產生教學相長之效，以利激發組織向心力，共同提升組織成員專業發展，最終朝向學習型組織願景邁進。此外，也有助於加速立法訂定幼兒園成立學習型組織規範、激發幼兒園發展特色課程等效益，使幼兒園即便面臨少子化的衝擊下，其教育品質仍具競爭力。但目前仍有部分幼兒園以市售教材照本宣科教學外，政府單位若未能提供相關課程研習，園長也未能從旁協助，對於新進教師而言，無疑是一大負擔與挑戰。

（三）園長領導

雖然促使組織學習及轉變是以其成員為主，但領導者能力與領導風格是推動組織學習之關鍵（引自陳嘉彌、潘慧玲、魏惠娟、張明輝、王麗雲，2004）。是故，幼兒園扮演這舉足輕重的要角便是園長一職，因應教育部（2013）頒布《幼兒教育及照顧法》第十九條第三項之規定，教育部（2012）先行公佈《幼兒園園長專業訓練辦法》，當中便明文規定必須修畢「學前教保政策及法令」、「園務行政專題與實務」、「教保專題與實務」、「人事管理專題與實務」、「文書及財務管理與實務」、「健康安全管理與危機處理」及「園家互動專題與實務」等課程，總計 180 小時。在「教保專題與實務」的訓練課程，內容範疇包含學習有關學習型社群之建構與實務案例，並高達 36 小時，為修業總時數的五分之一，顯見學前教育重視幼兒園發展學習型組織之趨勢及重要性，已是不爭的事實。雖然李文正（2004）、

陳宗賢（2003）的研究發現，部分園長強勢的領導風格或是有限制的授權，將造成教師喪失專業對話機會，以及介入教學導致授權功能不彰等問題，但王為國（2005）、李淑惠（2005）、楊于萱與周淑惠（2010）卻指出幼兒園領導風格，已朝向參與式、合作式及民主式領導，使教師享有部分職權參與園務行政策劃，此外，園長亦重視組織溝通與關係之建立。上述園長的領導風格，實為奠定學習型組織之重要基石，也有助於提昇教師專業發展之效，乃因教育成員參與學習型組織的歷程中，必須學習承擔部份決策職責與結果，因而有效激發個體追求精進專業之動力。換言之，幼兒園園長除了鼓勵教師共同參與園務計畫，發展學習型組織，也必須提供教師專業發展管道，以便教師勝任園務發展職責。是故，經營者不僅要遴選優秀的幼兒園教師，更應該發展幼兒園教師的專業知能與態度，藉以提升教育品質（孫立葳，2000）。

（四）教師

由於幼兒園組織規模小，教師互動機會多，並採協同教學為其大宗，且教師的專業各有所長，個人本位主義較低（劉乙儀、張瑞村，2012）。因此，幼兒園園長可以研擬以專業團隊合作的方式，由團隊中的某一成員擔任召集人，執行主題教學設計相關事宜，其他教育成員得以透過專業分享進而教學相長，建立開放性對話平臺，藉以整合相關資源，不但能使幼兒受惠，亦能真正落實 Peter Senge 教授提出的「團隊學習」精神。換言之，

幼兒園園長在發展學習型組織的過程中，幼兒園教師個人意識低，便可將阻礙因素降至最低；此外，幼兒園教師勢必將被賦予部份園務職責，此舉有助於激發教師追求自我成長，以達教師專業發展之效。然而相較於其他層級學校教師而言，私立幼兒園長期低薪高工時的壓力負荷量，導致教師流動率高（張瑞村、李佳佩、劉乙儀，2013）。換言之，組織成員長期處於不穩定的狀態下，組織向心力將受到干擾，進而影響幼兒園型塑學習型組織氛圍。

四、結論與展望

（一）持續發展學習型社群

目前幼兒園學習型組織概念，多停留在參與課程或教學型態的學習型社群為主，但在這大前提下，幼兒園若能以發展園所特色課程的願景目標邁進，勢必將帶動整個幼兒園組織生態，最終得以進行園務整合與組織再造，此舉將有利於幼兒園朝向學習型組織發展。

（二）體現園長分布式領導

幼兒園園長應嘗試將領導職權授予幼兒園教師，使之共同參與園務決策，進而提昇幼兒園教師之學校行政相關專業知能，除了有助於推動幼兒園學習型組織發展，也有助於激發教師專業發展與帶動組織變革之效。

（三）重視教保服務人員專業素養

幼兒園教師專業發展評鑑項目仍未建構完全，教育行政主管機關應重視幼兒園教師專業發展各層面和多重指標，以利充分瞭解學前教育生態，進而建構更具效度與信度的項目內涵，進而提昇社會大眾及教保服務人員自我社會價值觀。

參考文獻

- 丁雪茵（2012）。**組織文化與幼稚園課程變革之輔導歷程：一所公立幼稚園之長期個案研究**。行政院國家科學委員會專題研究成果報告（編號：NSC 98-2410-H-134-006-MY2），未出版。
- 王為國（2010）。師資生參與實務社群之研究：以幼稚園課程設計科目為例。**教育理論與實踐學刊**，22，1-28。
- 幼兒教育及照顧法（2013年5月22日）。
- 幼兒園園長專業訓練辦法（2012年7月18日）。
- 李文正（2004）。一位幼兒園園長領導風格之個案研究。**臺東大學教育學報**，15（2），217-246。
- 李淑惠（2005）。近二十年國內外幼兒園園所長相關領域研究之發展與趨勢分析：兼從性別與幼教任務觀點討論未來研究之方向。**教育經營與管理研究集刊**，1，99-130。
- 吳明烈（2008）。組織學習的發展趨勢與變革策略之探究。**教育政策論壇**，11（4），89-125。
- 巫鐘琳、葉郁菁（2005）。園所本位在職進修與幼教師專業成長之探究。**幼兒保育論壇**，1，23-41。
- 孫立葳（2000）。**幼兒園經營：品質指標之理論與實務**。臺北市：五南。
- 高博銓（2009）。學校教師學習社群發展的個案研究。**師資培育與教師專業發展期刊**，2（1），61-74。
- 范熾文（2005）。企業組織再造對學校行政革新之啟示。**中等教育**，56（4），66-78。
- 教育部推動參與五歲幼兒免學費教育計畫幼稚園評鑑注意事項（2010年4月16日）。
- 張瑞村、李佳佩、劉乙儀（2013）。幼兒園教師工作價值觀之分析。**朝陽人文社會學刊**，11（1），137-184。
- 張慶勳（2001）。學習型學校組織文化與領導。**學校行政雙月刊**，14，29-41。
- 楊于萱、周淑惠（2010）。臺灣幼兒園園長課程領導之個案研究。**教育資料集刊**，45，27-58。
- 劉乙儀、張瑞村（2012，6月）。臺灣幼兒園實踐教師領導的展望。胡億蓓（主持人），**教育研究發展趨勢：議題、研究法與出版**。全國學術研討會，

臺中市靜宜大學。

■ 陳宗賢（2003）。一位男性幼稚園園長領導之研究（未出版之碩士論文）。國立花蓮教育大學，花蓮縣。

■ 陳彥廷（2010）以「數學教學學習型組織」促進職前幼兒教師數學教學知識成長。《幼兒教保研究期刊》，5，177-207。

■ 陳淑琴（2008）。臺灣幼托機構課程模式的發展探究：從課程就是敘事文本的觀點。《香港中文大學基礎教育學報》，17（1），17-32。

■ 陳嘉彌、潘慧玲、魏惠娟、張明輝、王麗雲（2004）。當前影響學校發展學習型組織因素之探討。《教育與心

理研究》，27（2），307-324。

■ 陳儒晰、黃金花（2006）。幼兒園教師運用網路社群實踐專業發展之探討。《幼兒保育學刊》，4，123-139。

■ 蔡瓊英（2004）。以教師觀點看「學習型學校」之營造。《教育人力與專業發展雙月刊》，21（4），81-85。

■ 蘇慧貞（2010）。跨越邊界-兩位幼教老師與孩子們之學習社群經驗。《教師天地》，169，61-64。

■ Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). *Education administration: Theory, research and practice* (6th ed.). NY: McGraw-Hill.



參與校園營造，創造學校共同體

張玉娟

臺北市忠孝國小教師

一、前言

學校是一個共同體，不僅是學生相互學習成長的地方，也是校長、教師們展現專業的地方。我們擁有共同意識，在固定範圍內共同生活，擁有共同利益、共同問題和共同需求。為了達成共同目標，必須組織起來，互助合作，以求共同發展。

二、「校園營造」是誰的責任？

「社區總體營造」一詞，首見於1994年行政院文化建設委員會的政策計畫說明書，整體活動著重於社區居民共同意識的培養，及參與公共事務的能力，是由居民透過共同參與的民主方式，凝聚利害與共的社區意識，關心社區生活環境，營造社區文化特色，進而重新建立人與人、人與環境的關係，構成一項整合政府資源、專業協助和社區居民供同參與的公民學習與社會改造活動。其目的就是要激發社區自主性及自發性，重建溫馨有情的居住環境（陳錦煌、翁文蒂，2003）。

而「社區總體營造」中的「社區」，應指在同一地理空間範圍內具有「共同體」意識的社群所表現出來的整體。John Dewey 於1954年指出，一個學校有它的自己的社群生活，不論是好是壞，其本身是一個真實的社會制度，也是一個社區。因此，學校是一個共同體，教師與學生就是這個社區

最主要的居民，在固定範圍內共同生活，具有相同意識，校園是一個可以營造的「社區」（周濟幼，2002）。

2005年臺北市首先推動優質學校「校園營造」。即在優質學校的九項經營策略中，「校園營造」項目需包含安全校園、人文校園、自然校園、科技校園、藝術校園、健康校園六項指標（臺北市優質學校卓越經營研討會，2013）。吳清基（2005）強調優質學校校園和設備規劃，應以學生學習做為核心的考量，提供完善而充足的教育設施、教學設備，支援學生完全學習、讓學生展現優質學習成果；其次，要重視校內環境建築、設施的乾淨整潔、適度美化，讓學生浸淫在優美、健康、兼具人文氣息和科技設備的校園，這些『潛在課程』必然可以變化氣質，使學生成為文質彬彬的地球村公民。

湯志民（2010）指出，學校環境的規劃和設計，需轉型和強化以學生為主體，思考學習者和學習需求，並結合科技使之成為無所不在的學習，這也是優質校園營造新趨勢和新指標的探索重點。因為只是由行政主導和技術取向的校園規劃，會有兩個嚴重的問題（吳鄭重，2009）：

（一）在空間結構上，以建築景觀的機械秩序取代校園生活的有機秩序。由於營繕單位並非校園空間的最終使用者，因此經常錯將僵

化的幾何線條和使用分區（zoning）的管理便利，當作理性與秩序的終極目標。這樣的校園空間，不論建築與景觀的視覺美感有多麼驚人，如果無法從使用者的切身角度去營造身體、空間和事件之間的關聯性，反而會成為扼殺校園創意與文化的「規劃失效」（planning failure）。

(二) 在規劃過程中，缺乏使用者參與的機制。更重要的是，在校園規劃的持續過程中，從理念構想的產生、規劃設計的操作、營建工程的執行，以及後續的經營管理、調整修正，除了行政主管和承辦人員之外，幾乎看不到最終使用者的參與投入，尤其是作為校園主體的學生、教師、職員等。這些校園空間的服務對象，才是激發與連結規劃創意的靈魂人物。

因而，校園空間的規劃應重視校園主體的使用者，包括學生、教師和行政人員，必須透過適當的參與機制和民主開放的規劃程序，實踐設計自己生活、學習和工作環境的權力，以確保校園環境得以彈性、持續地發展。

然在實際校園中，真正落實學童參與校園營造的機會也是少之又少。一直以來，學校以教師的教學為核心，學生們總是處於被動、被安排的角色。而所謂的校園營造更是建築設計者的工作，是行政的程序、是專業的考量，而非從真正符合使用者的需求，以學童的學習角度來進行思考。

試想，若能藉由校園營造，讓學童「從做中學」，進行有意義的學習，使學生在真正參與的過程中主動思考、與經驗聯結，激發學習的興趣，並獲得解決問題的能力，就能提升學童對團體的向心力及對環境的關懷力，真正把校園裡的空間還給學生，及早讓兒童開始參與生活上的公共議題，才能感受到自己是社區的一份子。正如九年一貫課程強調的，以學習者為主體，以生活經驗為重心，培養學習者「帶得走的能力」，著重於整體的學習，期望學生能將學得的知識與能力帶入生活的實際經驗，並能將之應用與統整（教育部，2000）。

三、以學習者為中心的教學設計為解決之道

而在眾多的以學習者為主體的教學設計中，「問題導向學習」更是以「學生」為中心，以學生的學習需求為主體的教學設計（Stepien, Senn, & Stepien, 2000）。問題導向學習提倡學習者主動學習，有別於傳統教學的知識堆積，重點在培養學生能進行問題的分析、資料的蒐尋、小組的溝通與方案的解決，以面對未來生活的實際問題。Bridges 和 Hallinger 兩人分別於 1992 提出，PBL 是將學習的焦點放在解決自己想要之結果的問題及學生自己所創造的問題，且在此模式中學習經常會用到資訊科技來支援，鼓勵學生透過資訊科技媒介，展開新視野，與他人、社區一起合作，解決真實生活裡共同的問題（引自劉佩雲、簡馨瑩譯，2003）。

Barrow（1985）提出了問題導向教學模式設計理念，透過實施模式的五階段，不僅能培養學生分析問題、解決問題的能力，亦能讓學生在小組互動中可從多元背景和不同觀點產生更多的知識交融與建構，經由團體的討論，激盪出對問題的新認知及對學習內容有更深入的了解，進而將資訊整合成有效率的問題解決行動方案（蕭宜綾，2003）。

- (一) 問題分析階段（problem analysis stage）：學習者分成小組並分派一位催化者，且呈現問題，並產生初步之解決概念，進而確認出學習議題。
- (二) 資料蒐集階段（information gathering stage）：開始自我導向學習，學習者必須蒐集相關之資料。
- (三) 綜合階段（synthesis stage）：學習者再聚會並對所獲得之資訊做評價。
- (四) 摘要階段（abstraction stage）：任務達成後將所學的作總結摘要。
- (五) 反思階段（reflection stage）：學習者在檢視學習之過程之後進行自我評鑑與同儕評鑑。

綜合以上說明，問題導向學習是以學習者為中心的教學設計，正呼應九年一貫課程的十大基本能力中，培養學生發展「尊重他人、關懷社會、增進團隊合作」、「運用科技與資訊的能力」、「激發主動探索和研究的精

神」、「培養獨立思考與解決問題」等能力（教育部，2003）。也符合以真實生活情境問題為主，透過問題解決的完整的互動學習過程，讓學生發展成為自我引導學習者的能力，藉以將此學習經驗產生遷移，內化所學的知識，獲得問題解決能力，從中能透過合作學習，將成果進行分享展示，以促進積極學習、獨立思考、協同合作與人際溝通等多元能力的整合。

四、結語

校園建設一向皆屬校方主導、學生難以參與的一環，主要是因為校園建設要解決的問題涵蓋面較廣，從概念構想經過可行性研究、規劃、設計、施工、使用、營運的期程較長，總經費也高。運用以學習者為中心的問題導向學習，重點是要讓學生從中學習觀察環境及親身體會校園營造的實務。參與的部分可以從問題的分析，到資料的蒐集，帶領學生共同調查全校親師生之期待與意見，歸納整理出一解決方案，參與的過程中不斷與校方、建築師討論，凝聚共識與統整需求，增加作為規劃的依據和參考，最後再進行方案的發表與分享。這樣以實際生活的真實問題情境引發學生投入學習，經由課程的安排、活動的體驗和問題的引導，透過探究歷程與實作表現，進行跨學科（領域）的知識整合，讓小組關係日益密切，讓彼此在互動中增進歸屬感、相互學習、認識自我與他人，凝聚對學校、社區的共同意識，對環境認同和肯定自我的發展有重要的影響。這樣的交付與信任，讓學童在過程中感受到自己對環

境是有影響力，也因為成人的重視、真實的參與，更加能發掘自我的意義與價值，進而知道自己也能改變世界、回饋社會，創造校園共同體。

參考文獻

- 吳清基(2005)。以優質學校指標追求卓越、優質、精緻、創新教育之願景。載於吳清基(主編)，**優質學校**(6-17)。臺北市：臺北市教師研習中心。
- 吳鄭重（2009）。今日的校園參與，明日的「城市-大學」：創意規劃的辯證轉譯。**中華民國建築學會「建築學報」**，70，1-22
- 林偉文(2010)。芬蘭Arkki兒童與青少年建築學園。教育部顧問室智慧生活與未來想像團隊參訪報告。台北：教育部。
- 周濟幼（2002）。台北市立師院附設實驗小學「校門變變變」參與式設計及校園營造行動研究(未出版之碩士論文)。中原大學建築學系，桃園縣。
- 湯志民（2010）。2010年優質學校校園營造指標及其意涵。載於吳金盛(主編)，**優質典範學校—校園營造情境與資源篇**(220-233)。臺北市：臺北市教師研習中心。
- 教育部（2000）。**國民中小學九年一貫課程綱要**。臺北：教育部
- 陳錦煌、翁文蒂（2003）。以社區總體營造推動終身學習、建構公民社會。**國家政策季刊**，3，83
- 劉佩雲、簡馨瑩(譯)（2003）。**問題解決的教與學 (Real-life Problem Solving: A Collaborative Approach to Interdisciplinary Learning)**（原作者：Jones, B. F., Rasmussen, C.M., & Moffitt M.C.）。臺北：高等教育。（原著出版年：1997）
- 臺北市優質學校卓越經營研討會(2013)。**優質校園營造指標與內涵**。檢索日期 2013.9.20。取自 <http://tpqs.tp.edu.tw/comm/DocView.aspx?S=YER201301041126524QY&CDE=DOC20130917093112M17>
- 蕭宜綾(2003)。**問題導向學習取向之諮商倫理網絡教學研究**(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學教育學系，彰化縣。
- Barrows, H. S. (1985). *How to design a problem-based curriculum for the preclinical years*. New York, NY: Springer Publishing
- Stepien, W. J., Senn, P. R., & Stepien, W. C. (2000). *The internet and problem-based learning-Developing solutions through the web*. Arizona: Zephyr Press.



創新推廣計畫：服務學習-史懷哲計畫

陳湘菁

國立臺北教育大學教育學系生命教育碩士班

一、前言

國父曾說「人生以服務為目的，當有能力為千萬人服務時，就要為千萬人服務，當有能力為千百人服務時，就為千百人服務，只有能力為一二人服務，就盡力為一二人服務。」而這奉獻、無我的精神，是讓這一社會邁向繁榮與進步的關鍵，服務學習便成了近年來政府、教育界重視且不斷鼓勵學生身體力行的焦點！

二、史懷哲計畫

民國 95 年暑假，教育部推動「大學師資生實踐史懷哲精神教育服務計畫」。目的是鼓勵師資生實踐史懷哲精神：（一）關懷弱勢的人道精神；（二）專業知能的奉獻服務；（三）無私無我的人倫大愛等教育情操，利用暑假期間，每日六小時，長達 20 天共 120 小時的服務計畫，為「偏鄉弱勢」與「都會弱勢」之學習成就低落之國中小學學生，進行以課業輔導為主，並涵蓋品德、生活及生涯規劃輔導之史懷哲教育服務方案（教育部，2012）。透過此，一方面強化師資生教育專業素養，一方面希望能為這些弱勢的孩子開拓一片天，期盼這群孩子從此找到學習的樂趣與動機。

三、大學師資生-史懷哲計畫接受率

史懷哲計畫是屬於中長型的服務

學習，起先以師範體系為主，至今除了原有的師範體系，還增加公私立大學及私立科技大專院校。教育部於 2011 統計自 95 學年度師資培育大學參加此計畫共有 12 所學校，師資生人數約 315 人；累計至 99 學年度，合計共 128 校，2797 名師資生參與，服務 201 所小學，約 9011 名學生受惠（王郁茜，2012）。從此發現參與史懷哲計畫之大專院校與師資生逐年成長，但也從此發現還有許多師資生還在觀望此計畫。

基於此，想來研擬此創新推廣計畫，讓此創新服務更名為大專青年們所接受與實踐。且應用創新五大認知屬性：1.相對優勢；2.相容性；3.複雜性；4.可試驗性；5.可觀察性，來分析並推廣此服務計畫。

四、創新推廣應用於史懷哲計畫

（一）相對優勢

服務學習和一般志願服務不同，服務學習是強調一種從體驗中得到反思，並且相互惠成長的理念。而一般志願服務較多是出自本身意願投入照顧弱勢族群的工作。服務學習是由學校開設給校內學生，讓學生能透過實境服務，將自己的專業知識與技術做結合，也就是從「做中學」，將理論與實務結合的最好媒介。史懷哲計畫即是透過到「偏鄉」或「都會」弱勢地區進行實地服務，透過課堂中所學的

專業知識與技能，遷移至課堂外的場域，藉由這體驗服務，主動參與、體驗、覺察社會的需要，讓師資生更能提早省思自己對教育的理念與適切性。

1. 經濟因素

史懷哲計畫多半由各校的師資培育中心主辦，學校會依據自己學校師資生的專長，且對照服務學校的地區資源、條件及學生的需求來申請計畫，並於教育部通過後核發經費補助。根據教育部史懷哲計畫（教育部，2012），補助項目為服務師資生及其指導老師之教育訓練、行前訓練、平安保險費、餐費、教材教具、交通費、住宿費及雜支費用（雜支含紙張、影印、郵電費及茶水費等支出，最高補助經費總額 5%核給）。從此發現，師資生在此服務過程中，在食、住、行三方面是享受完全免費的回饋，除享受物質上的回饋外，且能從體驗服務中得到孩子與自己、教育與自己、教學現場與自己等多方面、無限大的精神回饋。

2. 正向的生命觀

現今社會變遷快速，在人人講求物質生活，呈現多還要再更多、好還要再更好的不滿足狀況下，許多偏差行為或新聞事件逐漸浮上檯面，且犯罪年齡逐漸下降，也看見教育工作者對此憂心。於是，目前為止全臺灣有許多在中、高等教育上，已經把學習服務列為必修或畢業條件。對於史懷哲計畫，是提供給學生一個選擇服務

學習的平臺，讓學生從學生時代即開始體驗奉獻、體驗貧窮等服務理念，從中能關懷與感受不同族群的生活，並認清與反思自己的生存意義與價值。

3. 獎勵的效果

學校為了讓師資生主動參與史懷哲計畫，分別也提出了一些獎勵的辦法，除了參加史懷哲計畫校內頒發服務證明外，另服務期程達 112 小時以上的學生，提出教育服務檔案，經學校認可後，將報請教育部核發「大學師資生實踐史懷哲精神教育服務計畫服務證明」。除此之外，有些學校會根據服務體驗後，所呈現的服務檔案，額外給予獎金或禮券，作為鼓勵與肯定師資生在這過程中的努力與奉獻。

從相對優勢中的這幾個向度中，比較多是以外在動機來引發內在動機，或許在一開始，會有許多學生認為服務教育是免費勞工下的產物，參與意願或接受度沒有那麼高，但在教育工作者的堅持下，讓更多學生從一開始就須接受這樣的理念，雖然史懷哲計畫在大學中，並非強迫接受的一種服務學習，但就在師資中心與教育工作者的鼓吹下，由教師帶著學生一起進入現場，讓學生能在每次服務過程中，引導學生從教學與孩子互動裡獲得深度感受、感動及感恩，來激發其更多內在意願參與此計畫，並願意將此計畫分享給更多的同儕或朋友，讓更多的人能一同共襄盛舉，一同散播教育愛。

（二）相容性

史懷哲服務體驗計畫讓現階段的師資生們利用其專業與技能，發揮慈悲與大愛精神，走入偏遠地區，用自己的力量來縮短教育在城鄉上的差距。隨著社會貧富差距越來越大，許多在中上層階級的人，很難體會貧窮地區的人在缺乏教育資源上，又得和大多數人競爭後的痛苦與挫折感有多大。透過史懷哲服務體驗計畫，讓學生走入弱勢地區，除了可以看見自己現況有多富足，激起一種感恩與珍惜的心之外，更是讓自己體會自己的力量有多麼大，透過 20 多年來，所學的專業學科，包括：國文、英文、數學、自然、藝術等，深入淺出又幽默、活潑的方式帶給需要的孩子，用自己的力量貢獻社會，回過頭更能知道自己在專業知能上需再加強甚麼，也更清楚明白自己在教育這條路，將自己定位在甚麼位置。這是一種互惠的計畫，不但孩子因我們給予而對學習有了信心，我們在這之中因付出與奉獻也成長茁壯了。

（三）複雜性

由於史懷哲計畫，並非像一般服務學習是強制性的，以開放的方式讓學生自願參加。通常學校預計開放 18—20 位學生報名，只要認同服務奉獻的精神者，經審核甄選後使之成為服務人員。服務的時程比起一般校園的服務學習還要來的密集且長，史懷哲計畫服務期間為 20 日，每日 6 小時，總計約 120 小時。服務地區也不是自己熟悉的生活模式，通常是偏遠

資源較不足的地方，服務內容以課業輔導為主，並涵蓋品德、生活及生涯規劃輔導，並秉持照顧「偏鄉弱勢」為原則。但因為服務期間集中，與孩子接觸的機會增加且完整，可以在這之中不斷反思、嘗試中找到給予孩子最棒、較適切的學習方式。

（四）可試驗性

史懷哲計畫是一直接走入教育現場，不論現階段師資生是否已經歷教育實習，或是否已在教育現場當課輔老師，都可以反覆驗證自己在教育上的專業知能與熱忱。有些人的志向是畢業後成為老師，有些人不見得是以此為志向，但卻樂於將自己在學期間讓自己投身於偏遠教育上，從此來磨練自己的心，或更確定自己未來的方向。

（五）可觀察性

從史懷哲計畫中，所獲得的感受、感動到感恩，這些成長歷程已從外在因素深深內化到內心裡，從每一次與孩子碰撞、與自己坦承面對，點點滴滴都在成長，不論是服務過程，或是結束後回到學校課程上，看見每一次沉澱後的記錄，與他人分享之中的美與苦經驗，都是自己可以體會到自己的成長蛻變，再加上分享之中，他人給予的肯定與共鳴，能激起更大的喜悅並堅信自己在這之中努力的一切。

五、結語：將愛化作行動

史懷哲計畫，是一種扎實、且腳踏實地走入教育現場的方式，奉獻的過程，雖然沒有拿取任何一分一毫，但是所得到的價值卻超乎金錢所能衡量。光是看見現場孩子面對教育的資源、對學習的不自信等，再回到內心的不捨，燃起對教育的愛與熱情，這一部分就值得給走進偏遠弱勢地區的師資生們肯定與讚賞。接下來，需要做的是讓更多的師資生，不論是以進入教育現場或還在教育現場邊緣徘徊的人，讓我們一同連起對教育熱愛的心，再將此訊息散播到學校各系每個角落裡。如同史懷哲所說：「將愛化作行動！」

參考文獻

■ 王郁茜（2012）。師資生參與史懷哲計畫現況調查研究。國立臺灣藝術大學藝術與人文教學碩士班未出版。

■ 教育部（2012）。教育部補助大學師資生實踐史懷哲精神教育服務計畫作業要點。2012年10月30日，取自<http://edu.law.moe.gov.tw/LawContentDetails.aspx?id=FL047496&KeyWordHL=%E6%95%99%E8%82%B2%E9%83%A8%E8%A3%9C%E5%8A%A9%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E5%B8%AB%E8%B3%87%E7%94%9F%E5%AF%A6%E8%B8%90%E5%8F%B2%E6%87%B7%E5>



由大學選才看社會人才培育問題 —以臺大牙醫系選才機制為例

陳蕙芬

國立臺北教育大學教育系暨教育創新與評鑑碩士班助理教授

李詩涵

國立臺北教育大學教育系暨教育創新與評鑑碩士班研究生

一、前言

近年來人才荒與人才培育等議題受到政府、企業與學校等高度重視，一方面市場快速變遷、產業界積極追求轉型，亟需人才；另一方面近年來臺灣人才運用出現「學用落差」及「供需失衡」的困境，引發人才如何培育等議題的探討。報載行政院長江宜樺於 12 月 3 日主持「人才政策會報」，會中決議通過由學校人才養成、加值現有人力等方向，培育未來 10 年的國家人才庫，並善用臺灣現有優質人力資源，培育產業所需人才。

學生透過學校培育，通過企業組織的徵選及培訓，成為社會所需人才，此過程為常見的人才養成流程。然而此一流程牽涉到的範圍極廣，且環環相扣；企業對人才的需求引導大學如何培育學生，大學培育學生的方式又影響了如何選擇適合的學生入學的方式，進一步引導高中如何培育學生。在此環環相扣中，大學甄選的選才機制成為樞紐；大學如何挑選學生成為能否引領此流程往正向循環的關鍵。

國內大學入學方式分為繁星入學、個人申請、考試入學，其中「個人申請」較能反映各系特色，愈來愈多的系所透過甄試來選擇適合的學生

加以培育，錄取名額也逐漸增加，甄試的方式讓大專院校得以透過全國統一的考試、筆試以外的方式去了解考生的能力和潛質，進而挑選適合該系所的人才。

像是臺大牙醫系李正喆教授即指出，指考可能考不出醫生對病人的關懷、溝通，和牙醫所需的其他素養及能力，臺大牙醫系希望能培育出優良的牙醫師，相對於醫學系，對考生實際操作的能力、空間感與藝術眼光的要求，高過於對該生研究的潛能。在此人才培育目標的設定下，臺大牙醫系該以什麼樣的選才機制選擇適合的學生，以培育成社會所需的牙醫人才呢？

二、臺大牙醫系選才機制

對有志於牙醫生涯的學子，臺大牙醫系是他們心目中的第一志願。牙醫學和一般醫學不同，牙醫學不只是一門科學，更是一門藝術。要能擔當一位好的牙醫師，除了要有充分的學識涵養之外，一雙靈巧的手、敏銳的眼力、以及具備美感的眼光，才能使職業生涯勝任愉快。這樣的人才專業特性，促使臺大牙醫系在多元入學方案實施後，在申請入學管道上，增加了「雕塑、素描」類的考試項目，為緊張的選才活動增添了一絲藝術氣

息。考試的方式為拿一個實物讓考生素描或雕刻，目的在看考生擬真的能力，牙齒的形狀、牙段跟牙根的比例，皆為評判素描的標準。因為在口腔裡的雕刻物或假牙，微小的差異在嘴巴裡會放大，導致患者非常不舒服。擬真的品質與速度是未來牙醫師實務上所需具備的基本能力，因此臺大牙醫系以考試模擬牙醫師的實務情境，將牙醫師需具備的相關能力與素養納入考試的內容，不同於固定不變、題目較為窄化的標準化測驗，臺大牙醫系的考試方式類似於教學現場中「實作評量」的概念，透過與真實情境結合的擬真考試、備審資料中的成果作品，與口試等項目，來評量考生的表現，此評量方式相較標準化測驗更能反映考生的真實能力與獨特成就（盧雪梅，1998）。另外，精準的選才機制也可以避免優秀人才誤入牙醫系，最後走到臨床或實務時，才發現自己並不合適，造成教育資源的浪費。這種情形較容易出現在透過指考進入牙醫系的學生，此現象也反映了標準化測驗的限制，可能導致錯誤鑑別學生，教育資源錯誤分配（江文慈，2007）。

臺大牙醫系的考試方式也顯示學科成績不是唯一的篩選標準，考生還必須通過守門人的考驗，像是在口試中，不只要向醫學背景的口試委員展現科學素養與知識，還要在情境題、社會時事題中向人文背景的口試委員展現人文與關懷的素養，將口語表達與美術測驗的作品等訊息投遞給守門人，讓守門人觀察與判斷考生的潛能，以及是否符合牙醫系（Elsbach & Kramer, 2003）。

臺大牙醫系目前仍不斷地創新、調整選才方式，例如美術測驗的變化，除了要考學生的美感、牙科操作的潛能，近年也增加了空間立體觀念的題目，希望可以透過此測驗找到有這方面天賦的學生，臺大牙醫系李正喆教授表示，此選才方式不是為了要找到已經受過訓練的學生，而是要找尋有天賦、潛能的學生，進來後再培訓相關能力。而臺大牙醫系也逐漸增加小組討論的過程，增加案例的討論，讓學生學習如何於現實情境中運用所學。

三、選才機制與培育方式降低學用落差

臺大牙醫系在實施創新的選才方式後，發現透過個人申請入學的學生，不只學業表現良好，在術科競賽中也有突出的表現，不論在課業、競賽與生活中態度表現都相當積極，像是參與系學會、擔任會長等。臺大牙醫系曾擔憂若個人申請名額增加，可能會錄取到比較多有美感素養、操作技巧佳的學生，但忽略了科學家醫師，但經過近年的觀察，發現學生在未來發展方面，經過甄試的篩選，學生多為確定對牙醫有興趣、動機較強烈的，因此更能將所學與將來從事牙醫所需的知識與能力結合，學校所投注的教育資源能更有效地運用。因此未來臺大牙醫系將會朝向增加個人申請名額的方向發展。

甄選方式的確無法保證能選擇到最有潛能的學生，但卻能使各系所將其培育目標與選才機制結合，盡可能

地篩選出適合該系所的學生，培育出所需的人才。

筆者認為臺大牙醫系過選才機制的設計，將職場所需知能、素養結合培育方式、選才機制的轉變透，大大降低了「學」與「用」的落差，不只培育出牙科專業人才，更為適才適所的人才培育目標盡一份心力。

參考文獻

- 江文慈（2007）。超越測量-評量典範轉移的探索與啟示。《教育實踐與研究》，20（1），173-200。
- 盧雪梅（1998）。實作評量的應許、難題和挑戰。《教育資料與研究》，20，1-5。
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M.（2003）。Assessing creativity in Hollywood pitch meetings: Evidence for a dual-process model of creativity judgments. *Academy of Management Journal*, 46（3），283-301.



從大學經典閱讀課程思考國小讀經教育之實行

黃昭儒

國立臺中教育大學教育學系博士班學生

一、前言

大一的通識課程裡有所謂的「大一國文」，也有學校將其定義為「經典教育」，在許多人的看法裡面常常認為其不合乎時代潮流，與時代脫節，無法反映目前多元文化的社會，但也有學者認為其是學生的核心課程之一，有修習之必要，更是品德修養之圭臬，本文從四書五經成為自漢以後之經典為起始點，探討其對文化之影響，及目前國小實施讀經教育之現況探討，希望在常被投以填鴨教育、僵化教育眼光的同時，從不同的角度與方向探討讀經教育之實施。

二、經典何以成為經典

(一) 四書五經與中華文化

「四書」一詞起源於朱熹著「四書章句集注」，旨在著疏「大學」、「論語」、「孟子」、「中庸」等四本儒家經典，內容講述儒家思想的核心價值與處世之道，「五經」一詞起源於漢武帝設立五經博士，就明志大學 <http://ge.mcut.edu.tw/files/11-1018-4092.php> 公告所述：

2011 年 10 月，臺灣哲學學會曾特地舉辦了一場哲學論壇，討論「《四書》納入高中必選教材是否合宜？」的題目。研討會上的教授學者提出不少反對意見。

其實與會學者所言者皆有其道理與立場，因為從漢武帝「罷黜百家，獨尊儒術」開始，儒家經典-「五經」就已變成中國往後兩千多年以後的主流價值，與科舉考試項目，至宋代學者二程、朱熹等人則進一步確立了四書的價值與地位，使得往後的元、明、清的科舉納入了四書的項目，中華民族的思想與價值也由先秦諸子的百家爭鳴逐漸演變成單一思想與單一價值，直至後來有所謂的「萬般皆下品，唯有讀書高」，也是從北宋汪洙「神童詩」而來，此處的書所指為何，自然不言可明。

然而，我們該區辨的是：漢武帝獨尊的是「儒術」而非「儒家」，從參與臺灣 2011 年 10 月臺灣哲學學會所舉辦的哲學論壇中，與會學者所言：

1. 《四書》無法解決青年學子們成長期的情欲苦悶、儒家倫理違背民主精神（清華大學中文系祝平次）；
2. 《四書》體系無法解決多元文化、推動儒學經典與「中華文化」有淪為「黨國意識型態」之虞（中正大學哲學系陳瑞麟教授）；
3. 經典教育政策之提出違背民主程序、傳統「君子」典範未能符合當代女性主義的思潮（臺灣大學社會系范雲教授）；

4. 《四書》教學多以「字詞章句的解釋與背誦」為主，以致學習經驗欠佳、經典教學在認知及實踐的背離（嘉義女中國文科卓翠鑾老師）；
5. 強迫學生學習一套類似宗教教義的學說或道理，背離了政教分離原則（中正大學哲學系謝世民教授）；
6. 哥倫比亞大學的經典課程重視多元性與批判性，定位為「公民教育」的一門課程，無法類比於我國的《四書》（清華大學哲學系吳瑞媛教授、輔仁大學哲學系沈清楷教授）。

也看到了學者所憂心的「黨國思想」、「違背民主精神」、「違背女性主義思潮」、「填鴨教育」、「教條式的教育」等，我們該探討的是，「儒家思想」與「儒術」是否是相同的東西，在意義上兩者的差別何在？為什麼在春秋戰國時期盛極一時的法家思想，到了漢代以後逐漸偃旗息鼓，未再聞任何帝王採用？而在先秦時期不受各諸侯國重用的儒家思想，何以自漢以降，頗能讓帝王青眼有加，在談儒家思想未能符合上述學者所言價值時，我們所該釐清的是，儒家思想是如上述學者所言的這般，還是儒家思想只是「儒術」治國之下的代罪羔羊？如果儒家真的如上述學者所言這般欠缺民主精神，那麼為何明太祖朱元璋，一度將孟子趕出孔廟，又為何後來又作罷，以及之後「刪孟」對後代的影響。

其次，我們該問的是「經典教育」該是由誰或者說由哪個單位來規劃，個人認為，在依不同的知識論與價值論之下，應會有不同的結果與答案；從以上學者所反對的論點而言，多圍繞在過往君權統治與科舉考試的遺毒上打轉，事實上，中華文化有五千年，先秦諸子百家爭鳴，載於史書者有九流十家，思想不可謂貧乏，派別不可謂單調；若嫌女性地位不夠尊貴，遠從商朝之時，即有武丁之后-婦好帶兵征伐的事蹟，且是以甲古文紀錄，往後各朝也不乏出類拔萃之女性。我們該檢討的是歷史教育的呈現方式及經典採納標準，而非將此歷代帝王為求中央集權統治所造成之措施完全歸罪於讀經教育或儒家思想；況且儒家思想在歷代君王統治之下只是一張表皮，藏於表皮下的法家措施與極權思想才是我們所該避免的。

（二）國小讀經教育之實施

大學時期，有幸修習王財貴老師的寫字課，期間有機會聽聞王財貴老師對於讀經教育的見解與想法，雖然距離大學畢業至今已經十餘年，但仍能感受到王財貴老師對於讀經教育的理念，再參酌其近年之公開演講（https://www.youtube.com/watch?v=v3IEh_TwAik）可知，其本意並非是在於填鴨教育、僵化腦筋……等等似是而非的論點，相反的，王老師所希望的是學生琅琅上口的念讀，每天花一些零碎時間的唸誦，讓學生在學校的抄抄寫寫的反覆練習之外，尚有其他增加閱歷與見聞的機會，並非要學生死背經文、記解釋，王老師認為常常

誦讀、熟讀，等到學生有興趣了，問起了內容，再加解釋即可，這種日積月累的誦讀、熟讀，久而久之即可見到其建立文化基礎的功效與作用。

自畢業以後，有幸能在服務的學校裡認識推動讀經教育不宜餘力的老師，在每次的課堂鐘聲響起時，自動有領讀的小老師帶著全班一起誦讀，並輔以木魚節拍，全班一起的朗讀古詩、古文，以此作為收心操，個人覺得對學生而言在正式上課前的全班一起誦讀的過程能讓學生安定心神，上正課時精神能夠更專注，以及熟悉語音律動的規則；除此之外，更輔以獎勵制度，讓學生樂於讀經，表現良好者，再帶領學生參加讀經比賽，進而讓學生增加自己的自信心與榮譽感。

（三）就認知心理學而言

從認知心理學的角度來看，當學生從事一件放鬆與規律的事情時， α 腦波會主導腦部；當學生激動、緊張時， β 腦波會主導腦部，個人認為以讀經為方法來讓學生從鬧哄哄的下課轉換到需要平緩心情的上課時間，是一個相當不錯的方式；此外，每一種

語言皆有其音律規準，越早掌握住則其往後之發展將越順利，而反對的人，是否真的瞭解目前實施讀經教育的過程，還是僅憑過往求學過程中的國文印象或學習歷程印象而提出反對，則就十分耐人尋味。

三、結語

大學教育中僅將四書五經列為大一選修之必要科目固然不甚妥當；然除此之外，我們該問的是：不妥的原因在於這些書籍的內容不妥呢？還是我們讓大學生學習的方法或評量的方式不妥呢？若僅是課堂講解，期中、期末考試，則必然落入死記、硬背的窠臼，但若採取其他較為多元的方式進行評量，例如：評論、仿作等方式進行，則個人相信會有不同的光景出現。

同樣的道理，在國小實施讀經教育，若僅是讓學生當成一項回家功課背誦，相信過沒多久忘光了應是相當正常的一件事；但若每天持之以恆的誦讀，持之以恆的推廣，相信又會是一番不同的結果。



當今中等學校校長最佳之領導作為理論

朱尹安

國立臺灣師範大學教育學系教育政策與行政組博士班研究生

臺北市立松山工農實驗研究組組長

一、緒論

領導（leadership）一詞就字面而言，係指「引導」（to lead）或「明示工作方向」（to show the direction）的意思，亦即引導團體成員向目標的方向邁進，期能達成共同的目標。因此領導是在團體情境裡，藉著影響力在引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程（謝文全，1991）。學校行政領導乃是學校主管在學校的環境中，試圖影響其所屬成員的行為，以達成學校特定目標的歷程（吳清山，1991）。校長在學校中，不啻為最高行政主管，更要扮演帶領全校成員的角色，共同為更好的教育目標努力。本文擬整理國內近幾年來有關中等學校校長領導之實徵性研究與論述文章，將文獻中所列之領導作為進行統整，及進行分析其共同性，以俾對未來校長領導作為提供更多元的選擇。

二、相關研究與文獻探討

領導相關之理論眾多，部分適用於校長領導，部分則否。以下透過實徵性研究評估及與國內現況相符性等因素，篩選出以下四項領導理論，並加以綜合論述與實徵性文獻說明。

（一）創新領導

創新領導係組織領導者突破現狀

的管理過程，具體作法包括：領導者具有創新理念，提供組織成員創意的工作環境，安排組織成員集體參與團隊合作，激發組織成員創新思維，進而塑造新的組織文化，以提升組織整體競爭優勢（張明輝，2006）。如根據倪靜貴（2007）所指出的定義，創新領導是在學校組織中出現不確定的變遷後，能夠整合所有可用的資源，營造一個鼓勵創意且重視創新的組織氣氛，並且提供組織內成員學習新資訊和技術，提升成員的專業成長和承諾，對教育創造出新的價值。由上述可知，創新領導並非是要發明新的領導方式，而是在學校既有的行政、教學、課程上，針對不足之處，以新的理念、新的知識去加以刺激轉化，以求突破學校現況，創造新的價值（紀家雄、陳木金，2013）。以往學校教育行政的概念會較偏向科層負責，面對問題時似乎只有直線式的思考，較難跳出窠臼，如能運用創新領導，會對組織帶來不一樣的刺激與新思維。

實徵性研究部分，倪靜貴（2007）在針對國立高中校長的深度訪談研究與德懷術分析中，將高中校長創新領導的表現指標建構為三個構面與其層級如下：領導者創新特質（樂於創新、彈性思考、運用新知、善於折衝）、創新的領導技術（組織文化創新、領導模式創新、溝通模式創新）與創新的領導策略（知識管理、提昇團體動力、提高創新生產力、雙回饋機制）。並建

議高中校長可以運用所建構的創新領導指標，檢核綜理校務的情形，並改善高中校園較不重視創新知識、教學與教法等創新教育，開啟學生的多元潛能。

（二）道德領導

美國學者 Sergiovanni（1992）所著之 *Moral leadership-getting to the heart of school improvement* 一書中，首度提出道德領導的新觀念。他提到領導不是只有技術，還是一種態度，又以領導之心（評判）、領導之腦（規劃）、領導之手（執行）來闡述應用關係。國內學者謝文全（1998）、吳清山與林天祐（2005）等人，皆指出道德領導是基於正義與善的道德權威來領導部屬的態度。謝文全亦認為，道德領導是以道德、權威為基礎的領導，領導者係出於對正義與善的責任感和義務感而行動，因而也獲得成員為正義與善而做事的回應，表現優秀而且持久。學校向來被視為高道德的機構，也因此如果缺乏道德或是社會規範，將會嚴重影響學生的學習，以及教師與教育的專業形象，尤以校長身為一校之領導者，相對地對於道德操守的標準與要求也較高。

實徵研究方面，林明地、陳威良（2010）提出校長道德領導、學校組織文化與學生學習表現三者之間的結構模式與徑路，並探討之間的關係，發現校長道德領導程度愈高，其學校組織文化及各分層面上的得分也愈高。而研究中將道德領導建構為「領導者德性」、「正義倫理」、「批判倫

理」、「關懷倫理」及「專業倫理」等五項。此外，校長道德領導對社會凝聚層面及整體學校組織文化上亦有高程度的解釋效果，不過，校長道德領導對學生學業成就等產出並沒有影響。

范熾文、林加惠（2010）則是將道德領導建構為「德行修為」、「誠信負責」、「反省實踐」、「尊重關懷」等五個向度，並以花蓮縣公立教師的觀點來探討校長道德領導與教師組織公民行為的相關，經過問卷調查分析後，得國民小學校長道德領導屬中等程度，並以「反省實踐」層面表現較佳，「誠信負責」層面表現相對較低；而校長道德領導與教師組織公民行為之間，有顯著的正相關，且以「誠信負責」與「尊重關懷」對整體教師組織公民行為有 26% 的預測力。

（三）完全領導

完全領導一詞由 Schwahn 及 Spady（1998）所提出，綜合各種領導書籍與批判多項領導實證研究，提及好的教育領導者當秉持的兩個關鍵要素為「起始的改進」與「成果的實現」，並提出五大領導型態—真誠、文化、願景、品質與服務領導之核心價值與策略原則。亦即從學校本位「文化」切入組織願景之要，奉「服務」支持為行動要旨，專注於教育「品質」的品牌策略，抓住學校顧客對品牌的認同，深化對團隊組織的歸屬感（「真誠」），並賦權增能以提供機會使其參與經營，落實積極性的領導型態認知，以達學校教育卓越之「願景」（林

國楨、謝侑真，2007)。Friedman(2008)則指出完全領導是一種實踐生活的方式，在工作、社區、家庭及本身的心靈、身體與靈魂，多方面的學習和實踐，其中必須要學習到的關鍵為真正的、全部的及創新的，並不斷地成長，訴求領導人們朝向價值目標。

實徵性研究部份，黃慧婷(2012)以桃園國民小學教師為對象進行研究，發現教師普遍對於校長完全領導的知覺屬中上，又以品質領導層面最高，真誠與服務領導最低。此外，校長完全領導與學校知識管理、學校行銷、學校效能之間皆呈現顯著正相關。

(四) 跨界領導

跨界的概念相當廣泛，舉凡有形的如跨國家、跨區域，與無形的如跨文化、跨組織等，都可稱之。Ricardo(2010)指出跨界領導是跨組織、部門或界限來建立夥伴關係，一同協力創造公共價值的過程。而學校中校長的教育理念、專業知識，和教師社群、行政人員、社區、家長等共同塑造學校的願景與目標，如能擴大參與規畫成員，可更有效地管理與發展學校願景藍圖(連俊智，2008)。綜合以上，校長跨界領導是校長能跨越學校內外界線，採取目標、變革、多樣、關懷、誠信及協同合作的領導方式，追求學校的公共利益。從跨界領導理論的內涵中，學校與企業的最大不同，是學校為非營利機構，企業重視的任務在追求最大利潤，而學校是教育單位，學生的成效並非短時間就能看得見，表現上沒有明顯增加，但學習上仍有

助學習，因此如能增進教育意義就可進行跨界合作(謝傳崇、朱紋秀，2011)。

實徵性研究部份，謝傳崇與朱紋秀(2011)將跨界領導建構為以下五個內涵：關注任務、激勵關懷、組織變革、多樣創價及誠信特質，並針對臺灣國民中學學校行政人員及教師進行指標的建構，得五個內涵對於校長跨界領導有高度的信效度，唯研究未將指標進一步運用，以了解國內中學校長實際執行情形，時為可惜。

三、結論與討論

由上述創新領導、道德領導、完全領導、跨界領導之概念與國內實徵性研究之探討，可知領導的趨勢已朝後現代化邁進。後現代之特色包含去中心化、反集體化、多元主義及反理性主義(楊深坑，1995)，如由後現代的觀點分析上述之校長領導，可得我國當今中等學校最佳之領導作為應具備以下：

(一) 接受並容納多元思維與文化

以往一人獨大的行政領導模式已經過去，校長在進行領導時，必須要納入更多元的聲音，例如在做決策時引進家長會、學生會、教師會甚至是社區不同的聲音，不同角度與身分能刺激領導者對於教育不同的見解，例如單是服裝儀容的規定，便有成立小組共同開會，同時聽聽學生的需求，像是運動服的排汗功能、進出校門的服裝…等等，絕非校長一人可以顧慮

周全。雖然在初期引入多元思維時，會帶來很大的衝擊與不適應（如有時教師會因反對而反對），但根據跨界、創新的領導原則，如何讓多元的想法進入組織，並且有效地進行溝通與妥協，亦是當今校長的重要課題。

（二）兼顧理性感性

在「道德領導」與「完全領導」的實證性研究中同時發現，校長在「真誠」與「誠信負責」的向度皆得低分。在兩種完全不同理論基礎架構下的研究，竟會獲得相同的結果，可見問題已浮出檯面，必須重視。根據詮釋學與批判理論的思維，教師需要的並不是「依法行政」或重視績效的領導者，而是一個會適度關心與體恤，且具備誠信的領導者。一校校長在其品德倫理上被重視的程度已經遠大於其專業科目能力，因此在學校追求數字上的績效與成果之餘，校長也應該保有其道德標準，且對師生家長都一定要具備誠信，一個有誠信的領導者必能讓組織成員更願意努力付出。

（三）充分發揮組織功能

在後現代去中心化與創新領導的思維影響下，學校應該要讓不同的組織充份發揮其功效，如教學研究會、學生自治會、教評會等等。多數學校針對學校內組織的印象就是不斷地開會，尤其兼任行政職務的教師，更是常常從早開到晚。只是會議中的組織成員是否能夠讓會議發揮四兩撥千斤的功效，端看校長是否能運用領導力，提升組織團體動力，甚至是親自

教導組織「子領導者」（如科主任、各科召集人等）如何領導，似有培育「種子領導者」之原理，讓小組內部順利運作，促成整體組織的理想推動。

參考文獻

- 吳清山（1991）。**學校行政**。臺北市：心理出版社。
- 吳清山、林天祐（2005）。**教育新辭書**。臺北市：高等教育。
- 林明地、陳威良（2010）。國小校長道德領導對學校組織文化與學生學習表現之影響。**教育學刊**，35，129-165。
- 林國楨、謝侑真（2007）。學校領導新典範—完全領導(Total Leadership)內涵之初探。**學校行政雙月刊**，48，187-209。
- 紀家雄、陳木金（2013）。知識資產管理對中小學校長學校創新經營之啟示。**學校行政雙月刊**，84，148-165。
- 范熾文、林加惠（2010）。國民小學校長道德領導與教師組織公民行為關係之研究。**市北教育學刊**，36，23-50。
- 倪靜貴（2007）。**高級中學校長創新領導表現指標建構之研究**（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 張明輝（2006）。**創新管理與學校**

- 經營。教育研究月刊，145，41-49。
- 連俊智（2008）。學校建立領導社群的思維探討：領導的多元架構與整合觀點。教育政策論壇，10（4），89-117。
 - 黃慧婷（2012）。國民小學校長完全領導、知識管理、學校行銷與學校效能關係之研究：以桃園縣為例（未出版之博士論文）。中原大學，桃園縣。
 - 楊深坑（1995）。現代化與後現代化思潮衝擊下的師資培育。載於中華民國比較教育學會主編，教育：傳統、現代化與後現代化。臺北：師大書苑。
 - 謝文全（1991）。教育行政：理論與實務。臺北：文景。
 - 謝文全（1998）。道德領導：學校行政領導的另一扇窗。載於林玉體（主編），跨世紀的教育演變（頁237-253）。臺北市：文景書局。
 - 謝傳崇、朱紋秀（2011）。國民中學校長跨界領導指標建構之研究。朝陽人文社會學刊，9（2），189-216。
 - Ricardo, S. M.（2010）。Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, 21, 231 - 245.
 - Schwahn, C. J. & Spady, W. G.（1998）。*Total Leaders: Applying the Best Future Focused Change Strategies to Education*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
 - Sergiovanni, T. J.（1992）。*Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.



臺灣教育評論月刊稿約

2011年10月01日訂定
2013年10月31日編輯會議修正通過
2013年11月01日修訂

壹、本刊宗旨

本刊為「臺灣教育評論學會」刊物，旨在評論教育政策與實務，促進教育改革。本刊採電子期刊方式，每月一日發行一期。刊物內容分成「評論文章」、「專論文章」、「交流與回應」與「學術動態報導」等四專區。

貳、刊物投稿說明

各專區分類說明如下：

- 一、評論文章：內含「主題評論」和「自由評論」。前者由作者依各期主題撰稿，並由主編約稿和公開徵稿；後者不限題目，由作者自由發揮，亦兼採約稿和徵稿方式。
- 二、專論文章：不限題目，凡與教育相關之量化及質性實徵研究、理論論述之文章均可，內容須具評論見解與建議，採徵稿方式。
- 三、交流與回應：係由作者針對過往於本刊發表之文章，提出回應、見解或看法，採徵稿方式。
- 四、學術動態報導：針對國內外學術動態之報導文章，採徵稿方式。

同一期刊物中，相同之第一作者投稿至各專區之文章數量至多以一篇為限，全數專區之投稿文章數量加總不得超過兩篇以上，前述投稿者另列為第二作者之文章數量至多可再增加一篇為限。

參、文章長度及格式

- 一、本刊刊登文章，「評論文章」、「交流與回應」、「學術動態報導」文長一般在500到3,000字內之間，長文則以不超過6,000字為原則。如有附註及參考文獻，請依照APA格式撰寫。
- 二、「專論文章」字數：中文稿字數以每篇10,000至15,000字為原則，最長請勿超過20,000字；英文稿字數每篇以10,000字以內為原則。字數計算包含中英文摘要、參考書目與圖表。如有附註及參考文獻，請依照APA格式撰寫。

肆、「專論文章」投稿費用與刊登

- 一、「專論文章」投稿經本刊形式審查通過後，即進行實質審查，採匿名雙審方式，審查通過者自 2014 年 1 月 1 日起安排刊登。
- 二、費用說明：為促進本刊永續經營與維護學術品質之需要，「專論文章」每篇投稿須繳交稿件處理費及實質審查費合計 3,500 元。
 - (一)稿件處理費：1,500 元(含形式審查費 500 元和行政處理費 1,000 元)。
 - (二)實質審查費：2,000 元。
- 三、退費說明：凡形式審查未通過者，本刊不再進行實質審查，將退還行政處理費 1,000 元和實質審查費 2,000 元。
- 四、匯款資訊：專論文章之投稿人請於投稿同時，將費用 3,500 元（手續費自付）匯款至本學會，以利啟動各項審稿作業：

中華郵政代號：700 帳號：0141472-0039225

戶名：「臺灣教育評論學會 黃政傑」。

其匯款收據（註明「投稿篇名」與「審查費用」字樣），以下列方式提供於本學會：（一）傳真：（04）2633-6101；（二）掃描或照相檔案 E-mail：ateroffice@gmail.com。

五、收據如需抬頭以及統一編號，請一併註明。

六、如有費用問題事宜，歡迎來信洽詢。

伍、審查及文責

- 一、本刊發表的文稿均安排雙向匿名學術審查，稿件隨到隨審，通過後即安排儘速刊登。本刊提供社會各界教育評論之平台，所有刊登文稿均不另致稿酬。本刊發表的評論，屬於作者自己的觀點，不代表本刊立場。
- 二、請勿一稿多投（同時投至兩種以上刊物，或文稿已於其他刊物發表，卻又投至本刊者）。凡一稿多投者，一律不予刊登。
- 三、請勿抄襲或侵犯他人著作權。凡涉及著作權或言論責任糾紛者，悉由作者自負法律責任。

陸、文稿刊載及公開展示授權同意書

投稿本刊經由審查同意刊載者，請由本學會網站(<http://www.ater.org.tw/>)或各

期刊物下載填寫「臺灣教育評論月刊文稿刊載授權書、公開展示授權同意書」，
寄送下列地址：

43301 臺中市沙鹿區臺灣大道七段 200 號第二研究大樓 415 室
靜宜大學教育研究所【臺灣教育評論學會】
蔡玉卿 助理收

柒、投稿及其它連絡

投稿或相關事項聯繫請 Email 至 ateroffice@gmail.com【臺灣教育評論學會】。

臺灣教育評論月刊第三卷第三期

評論主題背景及撰稿重點說明

一、本期主題

「APA 格式與教育研究」

二、截稿及發行日期

本刊第二卷第十二期將於 2014 年 3 月 1 日出刊，截稿日期為 2014 年 1 月 28 日止。

三、本期評論主題及撰稿重點說明

APA格式係指美國心理學會（American Psychological Association）發行的出版手冊（Publication Manual）對於論文寫作，所訂定的一套格式。而它也是臺灣教育學門這些年來普遍採用的論文寫作格式，幾乎所有教育類期刊、專書與博碩士論文，均規定採用APA格式。此格式也成為「教育研究法」課程中重要的學習內容，教育學門研究生必須認真學習它。採行此格式，帶來的好處不少，至少包括：寫作時有一完整且堪稱成熟的格式可資遵循，無須每人為格式設計耗費心力；且作者與讀者有相當共識，了解某呈現形式的意涵，無需多做解釋；而整本期刊、一系列著作、或整個系所的學位論文，都有一共同形式，可形成一種統整感。

然而，APA格式畢竟只是美國某學門的一種規範，臺灣教育學門將之奉為「標準」，成為論文口試與審查的重要項目，這種現象的背後究竟有何文化／學術意涵？論文格式與教育學門發展之間有何關係？APA格式有哪些不盡合理處？過度重視APA格式，會產生哪些負面影響？將原本英文的APA格式翻譯後，應用於中文論文，其間出現／可能出現哪些不適用／不合理的情形？面對諸多問題，教育學門應怎樣因應，才能擷取優點而避免缺失？需要建立其他更合理的論文格式嗎？國外是否還有其他合理的／更佳的論文格式？須建立本土的、適用於中文的論文格式嗎？教育學門的論文格式需要統一嗎？這些都是本期可探究的重點。

臺灣教育評論月刊第三卷第四期

評論主題背景及撰稿重點說明

一、本期主題

「學校行政人員培養與流動」

二、截稿及發行日期

本刊第三卷第四期將於 2014 年 4 月 1 日發行，截稿日為 2014 年 2 月 25 日。

三、本期評論主題及撰稿重點說明

學校辦學績效除了來自優秀的教學團隊外，有效率的行政團隊更是關鍵要素。在學校中，行政人員須擔任起學校組織運作的要角，然而，要培養出一位優秀的行政人員，實屬不易，尤其是因為各種原因而造成人員的流失，亦容易造成行政人員青黃不接。當前因受到行政人員屆齡退休、員額控管遇缺不補、小校教師調動頻率高、教師課稅等因素，導致教師擔任行政意願低落及行政人員流失危機。如何培養優秀的行政人員，為何教師擔任行政意願低落，學校行政人員流動情形，這些都是本期探討的重點。

臺灣教育評論月刊第三卷各期主題

第三卷第一期：大學教師升等制度
出版日期：2014年01月01日

第三卷第七期：資訊科技運用
出版日期：2014年07月01日

第三卷第二期：大中小學校務會議
的功能與運作
出版日期：2014年02月01日

第三卷第八期：教師薪資待遇制度
出版日期：2014年08月01日

第三卷第三期：APA 格式與教育研究
出版日期：2014年03月01日

第三卷第九期：中小學學生管教方式
出版日期：2014年09月01日

第三卷第四期：學校行政人員培養
與流動
出版日期：2014年04月01日

第三卷第十期：幼托整合
出版日期：2014年10月01日

第三卷第五期：大專校院學雜費
出版日期：2014年05月01日

第三卷第十一期：國際學生交流
出版日期：2014年11月01日

第三卷第六期：課程委員會的運作
出版日期：2014年06月01日

第三卷第十二期：學歷通膨
出版日期：2014年12月01日

文稿刊載非專屬¹授權書、公開展示授權同意書

101年01月06日第1次編輯會議修正通過
102年02月26日第1次臺評學會秘書處會議修正通過

本人（即撰稿人）於《臺灣教育評論月刊》發表之書面或數位形式文章。

壹、立同意書人（以下簡稱「立書人」）謹此同意將本人著作之文稿全文資料，非專屬、無償授權予臺灣教育評論學會做下述利用，以提升臺灣教育評論月刊研究產出之能見度與使用率：

- 一、將立書人之文稿摘要或全文，公開展示、重複刊載於臺灣教育評論學會之網頁。
- 二、如立書人文稿接受刊載，同意以書面或是數位方式出版。
- 三、進行數位化典藏、重製、透過網路公開傳輸，提供讀者基於個人非營利性質，合理使用線上檢索、閱覽、下載、列印等資料庫銷售或提供服務之行為。
- 四、為符合各資料庫之系統需求，並得進行格式之變更。
- 五、將立書人之文稿授權於第三方資料庫系統，進行數位化典藏、重製、透過網路公開傳輸、授權讀者線上檢索、閱覽、下載及列印等行為，且為符合各資料庫之系統需求，得進行格式之變更。
- 六、如上述資料庫業者所製作之衍生性產品涉及商業性使用時，立書人同意將衍生之權利金全數捐贈臺灣教育評論學會會務及出版基金使用。

貳、立書人保證本文稿為其所自行創作，有權為本同意書之各項授權，且授權著作未侵害任何第三人之智慧財產權、隱私權之情事。若有任何第三人對立書人之作品或相關說明文件主張侵害其權利或涉及侵權之爭議，立書人願自行擔負所有賠償及法律責任，與臺灣教育評論學會無涉。本同意書為非專屬授權，立書人簽約對授權著作仍擁有著作權。

此致 臺灣教育評論學會

立同意書人(主要作者)姓名：_____ (敬請親筆簽名²)

所屬機構：無 有：_____

職稱：

身分證統一編號：

電話號碼（公/私/手機）：（ ） / （ ） /

電子郵件信箱：

戶籍地址： 縣（市） 鄉（鎮市區） 村（里） 鄰
路（街） 段 巷 弄 號 樓

基於上述主要作者的簽署，他/她代表其他共同作者（如有）謹此聲明：

- 壹、擁有代表其他共同作者的權利簽署本授權同意書。
- 貳、本文稿的作者（或作者們）及專利權持有者。
- 參、保證文稿不會導致臺灣教育評論學會牽涉或承受任何因違反版權或專利權的法律訴訟、追討或索償。

中 華 民 國 年 月 日

¹ 非專屬授權：係指作者將上列著作之著作財產權之部分權利非獨家授權臺評月刊。本刊物所採取的是「非專屬授權」，以保障作者對上列著作之著作權及衍生著作權。

² 為避免授權爭議，敬請作者填寫本文件，並於姓名處以親筆簽名後，以下列方式提供授權書。：(1)傳真，傳真號碼：(04)2633-6101。(2)掃描或攝影，電郵地址：ateroffice@gmail.com。(3)郵寄，43301 台中市沙鹿區中棲路 200 號第二研究大樓 402 室靜宜大學教育研究所 [臺灣教育評論學會]。

臺灣教育評論月刊投稿資料表

投稿日期	民 國 年 月 日				
投稿期數 及名稱	民 國 年 月 第 期 該期主題名稱：				
投稿類別	<input type="checkbox"/> 主題評論 <input type="checkbox"/> 自由評論				
字數					
文稿名稱					
作 者 資 料					
第 一 作 者	姓名				
	服務單位及職稱				
	作者簡介				
	聯絡資訊	TEL : FAX : E-mail : Address : □□□ 縣(市) 鄉(鎮市區) 村(里) 鄰 路(街) 段 巷 弄 號 樓			
第 二 作 者	姓名				
	服務單位及職稱				
	作者簡介				
	聯絡資訊	TEL : FAX : E-mail : Address : □□□ 縣(市) 鄉(鎮市區) 村(里) 鄰 路(街) 段 巷 弄 號 樓			

【臺灣教育評論學會】會員入會說明

本會經內政部中華民國九十九年十月二日台內社字第 1000008763 號函准予立案，茲公開徵求會員。

壹、臺評學會宗旨

本會依法成立、非以營利為目的的社會團體，以從事教育政策與實務之評析、研究與建言，提升本領域之學術地位為宗旨。本會任務如下：

- 一、從事教育政策與實務評論之學術研究。
- 二、辦理教育政策與實務評論之座談及研討。
- 三、發表教育政策與實務評論，提供改革之建言。
- 四、建立教育政策與實務評論之對話平台。

貳、臺評學會入會資格

- 一、個人會員：凡贊同本會宗旨、年滿二十歲、填具入會申請書，並繳交會費後，經理事會通過後為個人會員。
- 二、贊助會員：長期贊助本會工作之個人。

參、會費繳交標準：

- 一、入會費：個人會員新台幣壹仟元。第一年僅須繳入會費，免常年會費。
- 二、常年會費：個人會員新台幣壹仟元。個人會員一次達壹萬元以上者，得永久保有本會會員資格。

肆、入會及繳交會費方式

一、入會申請：請填寫入會申請書，入會申請書可至本會網站下載 (<http://www.ater.org.tw/>)

1. 郵寄：43301 臺中市沙鹿區臺灣大道七段 200 號第二研究大樓 415 室 靜宜大學教育研究所【臺灣教育評論學會】
2. 傳真：(04) 2633-6101
3. 電郵：ateroffice@gmail.com（主旨請寫：「申請加入臺評學會」）。

二、會費繳交方式：

1. 現金付款：請繳至靜宜大學第二研究大樓 415 室 蔡玉卿小姐代收
聯絡電話：0918-670669
2. 匯款：局號：0141472 帳號：0039225
戶名：臺灣教育評論學會 黃政傑
3. 轉帳：中華郵政代號：700 帳號：0141472-0039225

伍、臺評學會連繫資訊

電郵：ateroffice@gmail.com 電話：(04) 2633-3588 傳真：(04) 2633-6101
會址：43301 臺中市沙鹿區臺灣大道七段 200 號第二研究大樓 415 室
靜宜大學教育研究所【臺灣教育評論學會】

【臺灣教育評論學會】會員入會申請書

申請類別	<input type="checkbox"/> 常年會員 <input type="checkbox"/> 永久會員（單次繳交會費達一萬元以上者，得永久保有本會會員資格）		
姓 名		出生年月日	西元 年 月 日
性 別		身份證字號	
學 歷		畢業學校系所	
現 職			
經 歷			
學術專長			
戶籍地址	□□□		
通訊地址	□□□		
電 話	公：	手機	
	宅：	E-mail	
入會管道 (可複選)	<input type="checkbox"/> 師長推薦與介紹：推薦人 <input type="checkbox"/> 參加本學會活動(如：本學會年會、論壇) <input type="checkbox"/> 其他：_____		
繳交金額			
<input type="checkbox"/> 常年會費：1,000 元 x _____ 年= _____ 元 <input type="checkbox"/> 永久會費： _____ 元（單次繳交會費達一萬元以上者，得永久保有本會會員資格） （自民國 _____ 年 _____ 月至民國 _____ 年 _____ 月止，共 _____ 年）			
繳費方式			
<input type="checkbox"/> 現金付款 請繳至 靜宜大學第二研究大樓 415 室 蔡玉卿小姐代收 聯絡電話：0918-670-669 <input type="checkbox"/> 匯款 局號：0141472 帳號：0039225 戶名：臺灣教育評論學會 黃政傑 <input type="checkbox"/> 轉帳 中華郵政代號：700 帳號：0141472 0039225			
收 據			
收據抬頭*： _____ 統一編號： _____ (*若不需繕寫收據抬頭，此處請填入：「免填」)			
會籍登錄 (此欄由本會填寫)	會籍別	起訖時間	會員證號碼
	<input type="checkbox"/> 常年會員 <input type="checkbox"/> 永久會員	自 _____ 年 _____ 月 至 _____ 年 _____ 月	
申請人： _____ (簽章) <div style="text-align: right;">中華民國 _____ 年 _____ 月 _____ 日</div>			
填寫本表後，請採以下任一方式繳回本會，謝謝您！ (1) 郵寄：43301 臺中市沙鹿區臺灣大道七段 200 號第二研究大樓 415 室 靜宜大學教育研究所【臺灣教育評論學會】 (2) 傳真：(04) 2633-6101 (3) 電郵：ateroffice@gmail.com (主旨請寫：「申請加入臺評學會」)			
表格修訂 2013/09/05			



教育，國之根本

評論，止於至善

ISSN 2225-7209



977222572000



www.ater.org.tw